

# NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Universidad de Guayaquil

# NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)



# Nuevas Tendencias de la Administración

*Primera Edición*

## **Autores**

MBA. Sara Isabel Jiménez Romero  
[sara.jimenezr@ug.edu.ec](mailto:sara.jimenezr@ug.edu.ec)

MBA. Elizabeth Calderón Quijije  
[elizabeth.calderonqu@ug.edu.ec](mailto:elizabeth.calderonqu@ug.edu.ec)

MBA. Guillermo Abad Alvarado  
[guillermo.abad@ug.edu.ec](mailto:guillermo.abad@ug.edu.ec)

MBA. Lorena Carolina Bernabé Argandoña  
[lorena.bernabea@ug.edu.ec](mailto:lorena.bernabea@ug.edu.ec)

MBA. Pablo Tejada Hinojosa  
[pablo.tejadah@ug.edu.ec](mailto:pablo.tejadah@ug.edu.ec)

MPC. Ingrid del Rosario Sarmiento Torres  
[ingrid.sarmientot@ug.edu.ec](mailto:ingrid.sarmientot@ug.edu.ec)

MAE. Sophía Bethzabel Galárraga Tobar  
[sophia.galarragat@ug.edu.ec](mailto:sophia.galarragat@ug.edu.ec)

MPC. Alex Luque Letechi  
[alex.luquel@ug.edu.ec](mailto:alex.luquel@ug.edu.ec)

*Docentes de la Universidad de Guayaquil*





# DATOS DE CATALOGACIÓN

**AUTORES:** Sara Isabel Jiménez Romero  
Elizabeth Calderón Quijije  
Guillermo Abad Alvarado  
Lorena Carolina Bernabé Argandoña  
Pablo Tejada Hinojosa  
Ingrid del Rosario Sarmiento Torres  
Sophía Bethzabel Galárraga Tobar  
Alex Luque Letechi

**Título:** Nuevas Tendencias de la Administración

**Descriptores:**

**Edición:** 1<sup>era</sup>

**ISBN:** 978-9942-787-11-8

**Editorial:** Mawil Publicaciones de Ecuador, 2018

**Área:** Educación Superior

**Formato:** 148 x 210 mm.

**Páginas:**



## *Texto para Docentes y Estudiantes Universitarios*

El proyecto didáctico *Nuevas Tendencias de la Administración*, es una obra colectiva creada por sus autores y publicada por *MAWIL*; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de *MAWIL* de New Jersey.

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

\*Director General: PhD Student. Lenin Suasnabas Pachecho

\*Dirección Central *MAWIL*: Office 18 Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006

\*Gerencia Editorial *MAWIL*-Ecuador: Aymara Galanton,

\*Editor de Arte y Diseño: Camila Rodríguez Conde



# NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)



## PREFACIO

Desde siempre se ha sabido reconocer en la teoría administrativa una inmensa capacidad de adaptabilidad, Sin embargo, la pregunta que más nos inquietaba durante nuestros largos procesos de reflexión tenía que ver con identificar aquello a lo cual se adaptaba la teoría. Fue allí, cuando entonces llegamos a la conclusión de que la complejidad era sin duda, el motor que impulsaba la evolución del ejercicio administrativo en la práctica y que nosotros los administradores cada día debíamos desarrollar mayores aptitudes y capacidades para vencer la incertidumbre.

Claro que esto es fácil decirlo y difícil hacerlo.

En consecuencia, comenzamos a revisar y estudiar de nuevo la escuela clásica y la escuela moderna de la administración para determinar, con que contaba el administrador desde un punto de vista metodológico, que le permitiera hacer frente a los cambios y la presión que ejercía el entorno sobre su actividad, nos sentimos inicialmente tranquilos porque verdaderamente tenemos a disposición una infinidad de mecanismos para que nuestras decisiones sean acertadas. No obstante, al profundizar en el análisis nos damos cuenta que, la traducción en lo concreto de la incertidumbre es, la presión y que, a fin de cuentas, ésta nos afecta directamente cuando tenemos que elegir cursos de acción que se adapten a las nuevas circunstancias del mercado, a las nuevas realidades empresariales y organizacionales del mundo moderno.

Toda presión, independientemente del tipo, se traduce una sola cosa: el manejo del tiempo. Hoy por hoy, los altos niveles directivos demandan de nosotros los administradores soluciones inmediatas, efectivas y que alcanzan resultados en el corto plazo, pero ¿Cómo podemos resolver esto con el caudal metodológico disponible? ¿cómo podemos darnos el lujo de replantear las rutas estratégicas cuando el tiempo es invaluable? La respuesta más satisfactoria que conseguimos fue esta: aprendiendo a escoger estratégicamente.

Así fue como conseguimos comprender la pertinencia que este método tiene para la administración contemporánea, porque realmente tanto estudiantes como profesionales en el Ecuador no hacen uso frecuente de esta herramienta típica de la planificación estratégica y que para nosotros puede representar una opción metodológica válida antes de plantear un curso de acción que luego necesariamente deberá ser replanteado.

La fortaleza del método de escogencia estratégica radica en que disminuye los

márgenes de error del administrador y nos permite considerar con anticipación las ventajas y desventajas asociadas a cierto tipo de decisiones gerenciales, al poder establecer relaciones de conectividad entre focos de problemas mediante vínculos precisos.

Imaginemos por un segundo que los administradores desarrollen naturalmente una capacidad para escoger estratégicamente dentro de todo un abanico de opciones complejas, sabiamente. Sin duda, la presión ya no sería tan determinante, porque la certeza que haber considerado previamente las ventajas y desventajas asociadas a un curso de acción específico ya se han puesto sobre la mesa antes de direccionar, permitiéndonos contar con mayores niveles de confianza y por supuesto de asertividad en la fijación de estrategias y objetivos organizacionales.

En consecuencia, el manejo del estrés producido por la presión no recaería únicamente sobre aspectos de forma relacionados con el manejo individual o personal de situaciones, sino que comenzaría a solventarse desde perspectivas científicas ya existentes y comprobadas para otros campos distintos al nuestro, pero que sin duda podemos adaptar a nuestras necesidades.

En cómo manejar la presión como administradores subyace la génesis de este trabajo.

Estas, a fin de cuentas, fueron las ideas fundamentales que nos permitieron estructurar el libro. Espero de todo corazón que esta obra haya conseguido su objetivo.

Bienvenida sea entonces la crítica constructiva, así como las sugerencias, para que en el futuro el Ecuador pueda contar con una teoría administrativa que realmente sirva se adapte a sus necesidades más inmediatas. En el futuro cercano, sin duda estaremos más capacitados para el manejo de la presión administrativa.

*Los Autores*

## PROLOGO

La fortaleza de este libro podemos encontrarla en su intencionalidad precisa y claramente definida. La transparencia, en el mundo administrativo es un factor fundamental para su buen desenvolvimiento y aplicación. Por lo tanto, cuando se busca contribuir teóricamente con una tarea de por sí difícil y compleja como es la administrativa todo intento debe ser bienvenido.

Los compañeros Docentes autores de este libro no solo ha hecho un análisis histórico que atraviesa las corrientes y escuelas más importantes de la administración hasta llegar a nuestros días, eso ya de por sí sería muy bueno en el contexto ecuatoriano. Además, ha identificado las contradicciones fundamentales entre las distintas tendencias administrativas que han adquirido relevancia en el tiempo, demostrando de esta manera el carácter evolutivo de la ciencia administrativa. Por lo tanto, los autores asume que los nuevos constructos teóricos que sostienen la ciencia gerencial moderna pueden y de hecho, así lo hacen, encontrar sus afluentes principales en distintas corrientes filosóficas y metodológicas, ubicables en los enfoques científicos, humanistas, sistémicos, estructurales o procesales existentes porque puntualmente, el producto de la indagación teórica administrativa es: sincrético por excelencia.

Esto tiene sin duda dos grandes beneficios; el primero, tiene que ver con la madurez que ha demostrado siempre la corriente investigativa en el área administrativa que ha hecho posible sacar partido de las bases más determinantes de cualquier método; y el segundo, tiene que ver con el hecho de que la administración jamás ha adolecido de experiencias prácticas desde las cuales enriquecerse a sí misma. Recordemos que es una práctica ancestral y si algo posee son siglos de experiencia sistemática acumulada.

La administración, como es sabido tiene sus orígenes en los tiempos iniciales en los que el hombre luchaba por subsistir en un ambiente hostil, lo que da cuenta de su carácter histórico y acumulativo. La práctica administrativa es una fuente inagotable de la cual dar a beber a la teoría para que nunca muera de mengua. Esto es un alivio.

¿Cuál es entonces el propósito de esta obra? Inicialmente, contextualizar la acción administrativa dentro de la complejidad y la revolución del conocimiento, para caer en cuenta de que los cambios que han traído se traducen en presiones multidireccionales que son absorbidas por los estudiantes y administradores en el Ecuador y que bien pueden abordarse desde el plano individual (cuidando nuestra propia salud mediante técnicas de manejo de estrés) o desde el plano científico, incorporando el

enfoque de escogencia estratégica en la labor administrativa.

Es aquí donde los autores establece un punto de inflexión determinante, debido a que el administrador como sujeto que planifica en ambientes de incertidumbre no debe obviar las herramientas del campo de la planificación a priori, porque realmente este es un planificador por excelencia, que traza cursos de acción, modifica rutas y construye otras alternas para bordear las dificultades naturales de su oficio. Por todo ello, el administrador debe cultivarse científicamente de una manera bastante integral, tomando todo aquello que le resulte de utilidad para confrontarse con la realidad que pretende cambiar, pues como responsable de área siempre será evaluado, de manera justa o injusta, no lo sabremos, en función de una única cosa: resultados.

Por todo lo anterior, la tarea de administrar resulta apasionante y peligrosa al mismo tiempo, entonces ¿cómo reducir los riesgos de fracaso? Sólo mediante la incorporación a nuestra caja de herramientas de métodos científicos para abordar las presiones del entorno. Por lo tanto, me parece que emplear el Enfoque de Escogencia Estratégica en la Nueva Teoría Administrativa será un asunto obligado para nosotros los apasionados por la administración. Por todo ello agradezco la enorme preocupación que ha mostrado los autores por la ciencia administrativa.

*PhD. Jose Maria Lalama Aguirre*

## INDICE

Prefacio .....	9
Prólogo .....	11
Introducción .....	15
<b>CAPITULO I</b> .....	19
Nuevas Tendencias de la Administración.....	19
Introducción a la administración .....	25
La vigencia de la administración en nuestros días .....	29
¿Qué se entiende por administración? .....	29
Las tres responsabilidades fundamentales del administrador dentro del quehacer gerencial .....	33
Reglas básicas para administradores .....	35
Habilidades y destrezas que debe poseer un administrador .....	35
La capacidad de delegar del administrador, mida su estilo de gerencia .....	38
Barreras más comunes para el proceso de dirección .....	41
<b>CAPITULO II</b> .....	45
La administración desde un enfoque tradicional .....	45
Escuela científica .....	47
Escuela clásica .....	49
Escuela de las relaciones humanas .....	55
La Escuela Neoclásica .....	57
Escuela Estructuralista .....	59
Escuela Sistémica .....	60
Interludio: La teoría general de sistemas .....	63
Algunas consideraciones fundamentales de la teoría de sistemas .....	64
Síntesis histórica de la escuela clásica de la administración .....	65
<b>CAPITULO III</b> .....	69
Los nuevos enfoques de la administración contemporánea .....	69
¿Hacia dónde apunta la teoría administrativa? .....	71
Mejora Continua .....	72
Principios sobre los que opera la mejora Continua .....	72
Calidad Total .....	77
Reingeniería .....	86
Hacia una definición más amplia de la reingeniería .....	87
Benchmarking .....	91
Clases de Benchmarking .....	92

Fases del Benchmarking .....	92
Gestión de Proyectos .....	94
La planificación en la elaboración de proyectos .....	94
Las cuestiones más determinantes a la hora de definir un proyecto .....	96
Definición del proyecto por etapas y herramientas más comunes .....	97
El Grafico de Gantt .....	98
La técnica de la valuación y la revisión del programa (PERT) .....	99
Redes o Grafos (Diagrama de Roy) .....	99
El método del camino Crítico (CPM) .....	101
Planificación y Programación .....	102
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	105
El Enfoque de escogencia estratégica .....	
en administración .....	107
¿Qué es escoger estratégicamente? .....	108
¿Cómo escoger estratégicamente? .....	111
El modo configurar .....	112
El modo diseñar .....	112
El modo comparar .....	113
El modo escoger .....	114
Hacia una visión general del método .....	114

## REFERENCIAS

## INTRODUCCION

Administrar es una actividad particular de los seres humanos, desde tiempos inmemoriales el hombre se ha visto obligado a administrar los recursos que tenía para poder vivir. Por lo tanto, la administración ha pasado por diversos estadios complejizándose cada día más, hasta llegar a la teoría administrativa moderna, la cual se caracteriza por su intención de abarcarlo todo a objeto de poder controlar la totalidad de los elementos que intervienen dentro de una organización, independientemente de su tipo o tamaño.

La administración, básicamente se puede definir como aquel proceso de direccionamiento consciente que el administrador debe ejecutar cada día con los medios a su disposición en aras de alcanzar e incluso superar los objetivos estratégicos preestablecidos, bien sea por niveles jerárquicos superiores o por sí mismo. El problema actual de la administración tiene que ver con la complejidad del mundo contemporáneo ¿Cómo enfrentarnos a él y salir victoriosos?

La sociedad, los mercados, los procesos productivos, la tecnología, el medio ambiente y la infraestructura se transforman junto al ser humano, constituyéndose todo ello en un entramado rico y difícil en función de sus particularidades, por lo que la especificidad naturalmente, viene a marcar diferencias puntuales entre un espacio organizacional y otro. No existen, por lo tanto, dos unidades idénticas de negocios. Lo que hace que sea imposible, encontrarnos con dos administradores que apliquen los mismos criterios o que actúen sobre la misma base teórico-práctica. Todo ello, le imprime al mundo administrativo y a la actividad de administrar enormes posibilidades de creación, estructuración, revisión, estudio, adaptación y de acción más en un mundo caracterizado por la incertidumbre.

Cabe destacar que, un buen administrador debe cumplir al menos con los principios más elementales que plantea la teoría administrativa. Sin embargo, es la actividad de planificar permanentemente lo que le permitirá en el futuro, destacarse sobre otros administradores que no aplican este principio permanentemente, y es que básicamente planificar no significa otra cosa que pensar bien antes de tomar decisiones y hoy por hoy es incuestionable que, para el administrador ésta es una tarea particular de su cotidianidad.

Naturalmente que los efectos asociados a la complejidad y la incertidumbre organizacional confluyen en buena parte de los casos hacia los administradores. Soportando todo su peso. Por lo tanto, la presión originada por el estrés es una con-

secuencia palpable en su trabajo. En este sentido, hemos visto como toda una serie de recomendaciones abunda en diversos textos literarios. El problema es que todas y cada una de ellas, básicamente, establece principios subjetivos para el manejo de situaciones de este tipo, dejando de lado la existencia de métodos científicos que permiten pensar mejor y por lo tanto a actuar de manera más eficiente en escenarios signados por la presión y que cada vez más se convierten en la cotidianidad particular del administrador contemporáneo.

En este sentido, cuando hablamos de la implementación del enfoque de escogencia estratégica, tratamos de brindar poderosas herramientas para que el trabajo administrativo dentro de estos ambientes se desarrolle de manera más armónica.

Es bien sabido que esta herramienta se ha utilizado muchísimo más por planificadores, pero acaso, en este punto no se podría encontrar una de las debilidades más ilustrativas de la teoría administrativa. O es que acaso ¿muchos administradores no comprenden a la planificación únicamente como una fase del ciclo administrativo, que cierran regularmente, para trasladarse a las cómodas posiciones de control en las que es más seguro operar?

La revolución cultural e informativa como producto de las nuevas tecnologías ha insertado a las organizaciones en la vorágine de la subjetividad. Este aspecto, ahora actúa cómodamente junto a al elemento objetivo, cuantificable a priori, medible y seguro, sobre el que tradicionalmente se estructura una unidad de negocios. Pero todo ha cambiado, obligando al administrador a reestructurar y replantear sus estrategias permanentemente, porque la subjetividad social inculca su dosis de difícil lectura a la organización, esto es un hecho, el problema está en cuál método emplear para no ser devorado por la incertidumbre y la presión.

Es bajo esta premisa constatada en la práctica administrativa y en diversos estudios que este trabajo titulado: El Enfoque de Escogencia Estratégica en la Teoría Administrativa Contemporánea adquiere pertinencia, porque puede representar una luz dentro del caos actual al actuar como marco regulatorio sobre las diatribas y conflictos a los que se ve diariamente sometido el administrador.

En este contexto, a lo largo de este trabajo se puede observar cómo la teoría administrativa ha ido evolucionando, porque como todo constructo teórico del hombre, ésta tiene un carácter histórico y como consecuencia de ello, una utilidad temporal, efímera, que va cambiando con la sociedad, los procesos productivos, administrativos, financieros, técnicos, formativos y relacionales del ser humano con su

entorno y el medio ambiente. Sin embargo, La teoría administrativa, independientemente del tiempo en el que fue planteada, ha podido conservar lo mejor de cada escuela, integrando de esta manera cada pieza sobreviviente al paso del tiempo, el escrutinio analítico del hombre y la ciencia moderna, a los nuevos planteamientos administrativos, mucho más perfectos y ricos en detalles que sus predecesores.

La administración desde esta perspectiva, ha pasado de un enfoque fragmentado o analítico, hacía criterios mucho más holísticos e integradores del todo organizacional. Las categorías de análisis y síntesis, en consecuencia, han venido a jugar un papel destacado en el campo administrativo, dependiendo del tipo de organizaciones en el que se pretende insertar la teoría administrativa.

Por todo ello, lo largo de esta paginas haremos un repaso desde las escuelas clásicas del pensamiento administrativo hasta la teoría moderna que ha logrado posicionarse dentro de la cultura organizacional en nuestros días.

En este orden de ideas, el primer capítulo trata sobre la introducción a la administración, intentando definirla como concepto general, remarcando a su vez la pertinencia que tiene en la actualidad para las organizaciones. Sin embargo, un aspecto destacado tiene que ver precisamente con la manera de administrar que los responsables de área generalmente desarrollan desde un punto de vista empírico con el pasar de los años; de allí que, la capacidad de delegar sea un termómetro válido para que cada administrador inicie un proceso reflexivo sobre su actividad antes de adentrarnos en el apasionante mundo de la teoría administrativa. Además, se brinda al lector ciertos elementos de interés al momento de desarrollar nuestro trabajo que darán cuenta de nuestra capacidad integral de manejo de situaciones.

En el segundo capítulo, abordamos a la administración desde un enfoque tradicional, con la intención de revelar las contradicciones entre los enfoques segmentados o integradores que se han producido lo largo de la historia. Por otro lado, vale la pena destacar que, independientemente de la escuela de que se trate, cada una de ellas ha hecho aportes significativos a la teoría, aportes que incluso se conservan en la actualidad a partir de esfuerzos intelectuales recogidos de experiencias prácticas por parte de distintos tratadistas que, a la larga, han podido alimentar e incrementar el peso y la utilidad de cada visión administrativa dentro de la cotidianidad empresarial.

El tercer capítulo, estudia los nuevos enfoques de la administración contemporánea en el contexto de la sociedad del conocimiento, la tecnología y la información. Básicamente se trata de nuevas metodologías administrativas, que permiten incre-

mentar los niveles de rentabilidad y eficacia empresarial. Sin embargo, dentro de esta perspectiva nos encontramos de nuevo con dos planteamientos de fondo, que a primeras luces parecen insalvables; es decir, enfoques que plantean transformaciones radicales o integrales, y enfoques que proponen transformaciones parciales o progresivas. Independientemente de ello, cada nueva modalidad que ha surgido en el mundo administrativo ha demostrado su fortaleza en la práctica y se han constituido en herramientas claves para que las organizaciones de hoy en día pueden alcanzar sus objetivos, estructurar sus estrategias y comprender la necesidad de reconocimiento, valorización y capacitación de los miembros del equipo trabajo. En la actualidad, una organización sin personal capacitado está condenada al fracaso. El conocimiento, la técnica y la ciencia constituyen el capital más valioso de una organización.

Para finalizar, el capítulo cuarto, aborda de manera general el enfoque de escogencia estratégica en administración, haciendo énfasis en los cuatro grandes momentos que estructuran el método: configurar, diseñar, comparar y escoger, explicando al lector en qué consiste escoger estratégicamente un curso de acción determinado. Además, se facilitan criterios para el manejo de la incertidumbre que pueden ser válidos para nuestros administradores, toda vez que no se deja de lado la relevancia que la tarea de planear tiene dentro de la profesión.

Para concluir, el último capítulo de esta obra coloca a manera de ejemplo una situación compleja, en la que es aplicada el método de escogencia estratégica con la intención de no dejar a los interesados sin hechos prácticos contra los cuales comparar su trabajo. Advertimos que es un ejemplo largo, pero imprescindible.

Para cerrar, esperamos que en el futuro esta obra pueda contribuir al manejo de la presión que el ambiente laboral siempre genera para el administrador. El enfoque de escogencia estratégica generalmente pasa inadvertido para muchos de nosotros porque se le considera propio de los planificadores, pero insistimos ¿acaso nosotros los administradores no planificamos permanentemente? ¿Acaso nosotros los administradores no estamos permanentemente inmersos en ambientes cambiantes? ¿Acaso nosotros los administradores no administramos bajo presión? En consecuencia, ¿Seguiremos ignorando los beneficios que el enfoque de escogencia estratégica puede brindarnos en situaciones tan complejas como las actuales?

Guardamos la esperanza de que, en el futuro cercano, cada una de estas preguntas pueda solucionarse incorporando mejores herramientas de decisión que coadyuven en el manejo de la incertidumbre y la presión para el campo administrativo. El enfoque de escogencia estratégica es sólo una de ellas.

# **CAPÍTULO I**

## **NUEVAS TENDENCIAS**

### **DE LA ADMINISTRACIÓN**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)

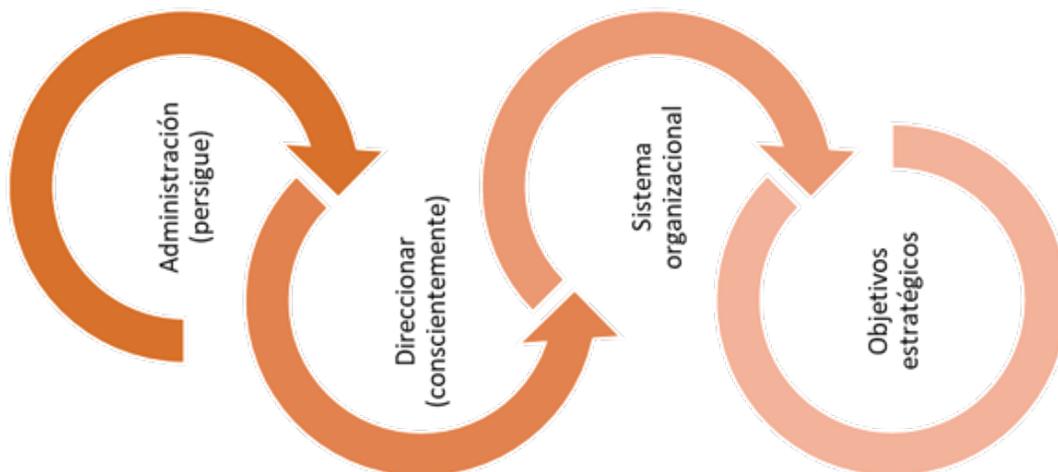
## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Definir conceptualmente el término administración una tarea bastante difícil. En el campo intelectual hay discusiones de todo tipo respecto a si se trata de una ciencia, una técnica, una teoría o un enfoque filosófico. No obstante, este nos el foco que nos interesa, sino más bien, cómo ésta ha venido desarrollándose y cambiando lo largo del tiempo toda vez que recibe la influencia de distintos campos de la ciencia.

Básicamente, por administración debemos comprender a una disciplina que se encarga Impulsar una gestión consciente dentro de una estructura con fines preestablecidos, Es decir, que opera a través de objetivos alcanzables en el tiempo sobre la base de criterios funcionales integradores que persiguen elevar los rendimientos de los distintos elementos que componen un sistema organizacional determinado.

Este punto, es verdaderamente importante, porque nos introduce de lleno a un concepto clave para entender lo administrativo. Nos referimos al concepto y significado de la palabra gestión. Así que podemos y debemos preguntarnos ¿qué significa concretamente el término gestión?

Más allá de comprender su pertinencia dentro de un criterio simplista definido a través de: toda acción que se impulsa para obtener ciertos resultados; lo más sustancial, cuando hablamos del término (gestión) o lo utilizamos regularmente tiene que ver en el sustrato que contiene la terminología, porque la gestión, en sí misma, trata precisamente de un acto de direccionamiento consciente hacía un hecho concreto, en el contexto de lo temporal. Veamos esto de manera sintética:



*Fuente: Elaboración propia 2018*

En este contexto, no representa lo mismo, hablar de acciones de manera espontánea, que hablar de acciones estructuradas a través de criterios de gestión. Mientras las primeras no sopesan la relevancia de alcanzar resultados específicos en el tiempo; el segundo tipo de acciones si prefiguran un resultado que sólo es posible lograr si conscientemente todos los involucrados comprenden, asimilan y luchan por conquistar tales objetivos.

Fíjese en consecuencia el lector que, cuando se trata de la administración o de la teoría administrativa se está plantando cara la espontaneidad que priva comúnmente en las relaciones interpersonales o familiares o de cualquier tipo. Por lo tanto, administrar no significa otra cosa que impulsar conscientemente acciones de acuerdo principios, normas y leyes estructurados en cuerpos teóricos, y es así porque sencillamente, la administración es una práctica exclusiva de los seres humanos.

Con la intención de que el lector se forme un concepto propio sobre el significado de la palabra administración, tomemos en consideración las siguientes características distintivas:

1. Es aplicable todo tipo de organizaciones.
2. Tiene como principio elevar la eficiencia sobre la base de la organización de actividad.
3. Impulsa procesos sinérgicos integradores dentro de los equipos de trabajo.
4. Se sostiene a través de distintas ramas de la ciencia y de la técnica.
5. Mide la eficacia a partir de resultados.
6. Requiere del compromiso consciente de la gente con metas y objetivos.
7. Se sustenta en principios básicos de planificación.
8. Es adaptativa a la realidad empresarial y a los cambios del entorno.
9. Requiere un alto nivel formativo.
10. Acciona sobre el principio de la teoría de sistemas.
11. Persigue todo momento la generación de cultura organizacional .
12. Se refleja a través de la cultura de trabajo existente dentro de la organización .
13. Opera con criterios multidisciplinarios.

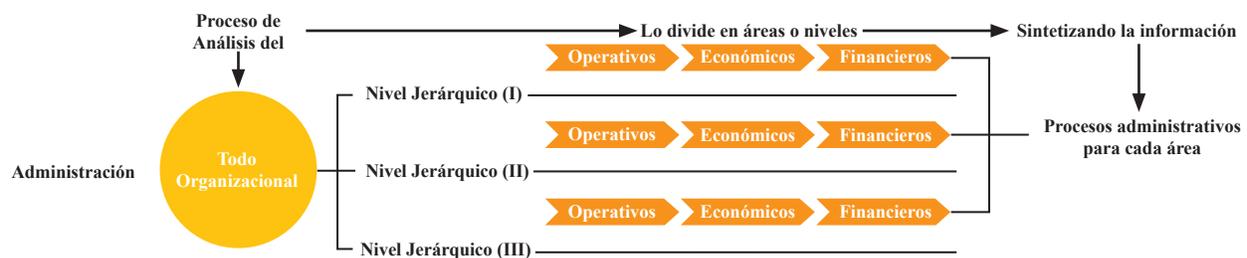
En consecuencia, la administración busca permanentemente desarrollar labores que garanticen la consolidación de un sistema integrador, que pueda de hecho alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales mediante la interacción con un entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre. Todo ello, por supuesto que va de la mano de estrategias empresariales bien definidas, sobre las cuales sostener los cursos de acción. En este sentido, el administrador debe ser capaz de determinar áreas claves de actuación para cada nivel gerencial y acotar su actuación

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

dentro de criterios normativos.

Como podemos evidenciar, la administración, cuando es capaz de abarcar un campo tan amplio y sostenerse adicionalmente sobre fundamentos integradores, sin duda, llegamos a concluir que en esencia se trata de un proceso que se desenvuelve sobre distintos niveles jerárquicos; es decir que, al actuar con criterio sistémico, cada uno de estos procesos termina integrándose y correspondiéndose con un proceso de nivel superior o inferior que complementa la acción organizacional como un todo, toda vez que la filosofía administrativa la entiende como un sistema dinámico.

La administración, por lo tanto, es capaz y de hecho tiene necesariamente que diseñar, construir e implementar procesos analíticos y estratégicos para el área operativa, financiera, formativa o de cualquier otro tipo; con ello queremos decir que, la tarea administrativa no debe impulsarse parcialmente sino globalmente.



*Fuente: Elaboración propia 2018*

Desde el punto de vista procesal, la administración pasa recurrentemente del análisis a la síntesis, a objeto de estructurar soluciones estratégicas o tácticas para cada problema que se presenta durante el desenvolvimiento de los equipos trabajo. Por otra parte, cuando aceptamos el hecho de que la administración es un proceso permanente también debemos considerar que es fundamentalmente una “relación” interactiva y de intercambio con los miembros que pertenecen a una organización determinada.

Igualmente, y sin abandonar este plano, la teoría administrativa no solamente relaciona elementos teóricos pertenecientes a distintas filosofías o criterios científicos; sino que también relaciona a los seres humanos entre sí.

En este sentido, toda vez que la teoría administrativa se expresa a través de la

figura del administrador y se acepta el hecho de su interdisciplinariedad, resulta del todo lógico que el sujeto que administra, realice un esfuerzo similar por relacionar armónicamente a los miembros pertenecientes a una unidad de negocios en función del cumplimiento de objetivos estratégicos preestablecidos objetivando la relación laboral.

En conclusión, es factible caracterizar a la administración dentro de tres grandes criterios generales dentro de las cuales desenvuelve. Así podemos enmarcarla en varios planos: uno teórico y otro de tipo humano, que se traducen en ciertos criterios administrativos, entre los cuales destacan, los de tipo integrador, los de tipo procesal y por último los de tipo relacional. Estos criterios vienen a ser el núcleo estructurante de un sistema administrativo. Además, cabe destacar que entre ellos se generan relaciones dinámicas que dan vida a lo que conocemos como sistema organizacional.



*Fuente: Elaboración propia 2018 .*

Todos estos innumerables elementos tornan a la administración a nivel teórico un campo inagotable para la experimentación dentro de las organizaciones. La sorprendente capacidad de adaptabilidad de los constructos teóricos que la sostienen ha permitido soportar el paso del tiempo y el cambio de las circunstancias que, sin duda, ha experimentado la humanidad al menos durante el último siglo de manera vertiginosa.

Mientras otros conceptos son triturados por el carro de la historia, el de administrar o administración sigue vigente, adaptándose, creciendo, desarrollándose, implementándose y renovándose a sí mismo. Es en función de estas bondades que queda

explicado el hecho de que la administración haya podido conservar su vigencia hasta nuestros días.

## **LA VIGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN NUESTROS DÍAS**

Es un hecho que la administración, es el resultado de la confluencia de una gran variedad de disciplinas científicas que históricamente, se han ido acoplando a ella hasta formar lo que conocemos hoy como teoría administrativa.

En este sentido, nos podremos dar cuenta de la constante transformación que ha experimentado como constructo teórico en cada ámbito en el que se desenvuelve. Además, como cuerpo de principios metodológicos interrelacionados desde los cuales se gestionan organizaciones diversas, la teoría científica que estructura lo administrativo, ha podido nutrirse de las mejores cosechas que en el campo científico ha sabido sembrar el hombre. Esto hace de la administración una ciencia en permanente proceso de renovación. Por consiguiente, se puede sostener que, si existe una ciencia que haya ido de la mano de los cambios que ha experimentado la humanidad, esa ha sido precisamente la ciencia administrativa.

Esto claro está no es producto del azar; por el contrario, la administración se ha visto obligada a ello como producto de los constantes procesos de modificación a los que las estructuras administrativas u organizacionales de cualquier tipo se han visto sometidas como efecto del proceso de globalización.

La diversidad de afluentes científicos de los cuales se alimenta la teoría de la ciencia administrativa han dado origen a nuevas áreas de especialización, nuevos campos de acción y cambios de paradigma. En este sentido se puede mencionar la relevancia que la administración financiera, la administración de operaciones, la mercadotecnia, la administración pública o la administración empresarial han ido adquiriendo con el transcurrir del tiempo.

## **¿QUÉ SE ENTIENDE POR ADMINISTRACIÓN?**

Por administración, se comprende la aplicación de un conjunto de conocimientos que permiten estudiar y explicar la actuación y desempeño de las organizaciones. Si

algo pudiésemos acotar, a los efectos de profundizar esta definición es que la administración tiene como objetivo fundamental el incremento de los niveles de eficiencia en las estructuras en las cuales opera. Este criterio sin duda, es un hecho constatable en todas las organizaciones independientemente de su tipo, lo que nos conduce a aceptar la idea de su enorme capacidad para analizar y mejorar aquellos procesos de trabajo que permitan cumplir, a fin de cuentas, objetivos organizacionales concretos.

Esta realidad permite hablar sobre la vigencia que en la actualidad mantiene la teoría administrativa. Cabe destacar que, la finalidad de este escrito no es caer en la sempiterna discusión sobre si se trata de una ciencia o se trata de una actividad, porque a veces, dentro de la intelectualidad se agota tiempo valioso discutiendo cuestiones de forma, que realmente no apuntan hacia la determinación de la utilidad, la validez o necesidad de replantear las teorías en las que el ser humano basa su propio proceso de trabajo.

En este orden de ideas, sostenemos que la administración podemos ubicarla en el plano de las ciencias aplicadas dentro de la categoría de técnica, ello en primer lugar, por el carácter universal que indudablemente posee. O es que acaso ¿el hombre ha dejado de administrar su vida en todos los ámbitos de su existencia? ¿En todos los periodos históricos de la humanidad no ha existido de una u otra forma la necesidad administrativa? Esto, de acuerdo a lo que podemos constatar en el horizonte temporal de la humanidad, es una constante.

Por otra parte, la administración se puede catalogar como interdisciplinaria, ya que sabe aprovecharse de un conjunto de técnicas, métodos, procesos, enfoques científicos, teorías a objeto de estructurar estrategias organizacionales.

La matemática, la sociología, la antropología la estadística o la psicología sólo por mencionar algunas áreas destacadas representan partes del cuerpo teórico de la administración.

La administración, también fomenta un enfoque holístico de la realidad organizacional debido su entendimiento como una unidad integrada través de partes funcionales que persiguen fines concretos en el tiempo.

Como complemento tenemos que, la administración por ser una acción humana busque insertarse dentro de un contexto social en miniatura representado en el todo organizacional. Todos estos elementos, nos permiten llegar a la firme conclusión de que la administración es un arte, expresado a través de la técnica.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

En sí misma toda técnica, desde un punto de vista práctico es la aplicación de tecnología para resolver problemas reales. De hecho, si se parte de esta premisa es posible aseverar que la administración ocupa un sitio de honor en el manejo de la técnica, debido su capacidad integradora y resolutoria de problemas los puntuales sufridos por estructuras organizacionales en el ámbito social, económico, cultural, de planeación, seguimiento o financiero entre otros tipos.

Pero, así como lo administrativo o más concretamente la administración, ocupa un sitio de honor respecto al uso de la técnica; también lo hace en un plano quizás mucho más determinante para la sociedad contemporánea, hablamos concretamente del puesto que la teoría administrativa se ha ganado al garantizar el desarrollo de cultura en el plano laboral. En este sentido, el hombre en buena medida, es un fiel reflejo del ambiente organizacional en el cual se desenvuelve.

Por todo ello, el administrador resulta fundamental en el entramado orgánico de toda empresa, pública o privada y como consecuencia de ello ha ido cobrando mayor relevancia como gran estructurador de la dinámica de trabajo en general y junto a él las teorías administrativas que soportan su trabajo.

Es una situación muy cierta que la administración se alimenta de una multiplicidad de corrientes filosóficas que tienen por objeto explicar, describir y explorar, todo lo concerniente al individuo y el ambiente en el cual se desenvuelve, sea este el de la sociedad en su conjunto o su propio espacio de trabajo. En consecuencia, los enfoques administrativos se han definido desde diversas aristas, abriendo paso a enfoques de tipo:

1. Sistémico, que asume a las relaciones interpersonales insertas dentro de un todo al que consideran un sistema interconectado.
2. Pragmático, que ubica a la acción como fuente de toda experiencia acumulable y por lo tanto de conocimiento.
3. Individualista, cuyo enfoque está basado en el individuo y su necesidad de trabajar para sí mismo.
4. Racionalista, cuyo principio más importante se encuentran en la razón como base para conocer y comprender el todo organizacional.

Todas estas consideraciones han servido para demostrar una sola cosa: que el ejercicio de la administración no puede darse de manera lineal y mucho menos prescindiendo del sentido crítico y es que el administrador básicamente, construye su propio método administrativo tomando de cada enfoque o teoría existente aquello que más

le conviene. Sólo por esta vía le resultará posible alcanzar los retos planteados por la gerencia.

En la mayoría de los casos, cuando se han podido adelantar entrevistas a administradores exitosos, resulta palpable a la vez que llamativo, el hecho de que cuentan con una caja de herramientas que han construido como producto de la experiencia práctica.

Así como generalmente se ha aceptado dentro la práctica de la planificación el término “caja de herramientas” creemos que en estos días en los que la teoría administrativa se ha alimentado de una manera tan asombrosa por distintos afluentes teóricos y del pensamiento, es viable comenzar a hablar de la “caja de herramientas de los administradores”. Estamos seguros de que, en un futuro cercano, la literatura especializada en esta área comenzará a surgir y a posicionarse como uno de los recursos más valiosos para aquellos iniciados, novatos, practicantes o expertos que, sencillamente pretenden complementar sus conocimientos administrativos.

Este enfoque queda plenamente justificado en este punto de la investigación, porque el administrador sencillamente es un estratega, mucho más por cuanto el concepto de estrategia, viene simbólicamente representado por “cursos de acción”, “caminos” u “opciones” válidas, y la “estrategia” cuando es extrapolada al administrador no adquiere otro significado distinto al de contar con la capacidad de construir los métodos gerenciales más precisos e idóneos a partir de un conjunto de herramientas teóricas disponibles, que garanticen en el futuro cercano un tránsito adecuado hacia metas organizacionales acotadas en períodos de tiempo. Es decir que el sujeto que administra, emplea estratégicamente los recursos disponibles y esto pasa por comprender que, cuando se habla de recursos, nos estamos avocando al campo humano y al campo científico.

Por consiguiente, es totalmente válida la interrogante ¿el administrador inventará cosas nuevas con cada minuto que transcurra? En lo absoluto, porque para eso la ciencia avanza su propio ritmo; no obstante, al mantenerse actualizado sobre los últimos adelantos en distintas áreas le resultará totalmente posible alimentar progresivamente su propio método de administrar hasta convertirlo en un arte.

Es bastante frecuente escuchar de expertos y leer en la literatura especializada que la administración es un arte. Ello es totalmente cierto, si se comprende la multiplicidad de opciones que ofrece en cuanto campo de estudio o de trabajo permite prácticamente estructurar verdaderas obras metodológicas sobre la base del ingenio.

En nuestro humilde criterio administrar no significa otra cosa que desarrollar el arte de la estrategia o mejor aún, sostener que administrar es una expresión práctica y científica que se manifiesta a través de esta.

## **LAS TRES RESPONSABILIDADES FUNDAMENTALES DEL ADMINISTRADOR DENTRO DEL QUEHACER GERENCIAL**

### **1. Planificar**

Primero, el gerente debe tener absoluta claridad de los objetivos organizacionales y ser capaz de amarrar compromisos con los miembros de los equipos de trabajo. Es decir, que sabe traducir las estrategias en políticas administrativas precisas, que puedan ser asumidas por el talento humano como una guía orientadora de su propio accionar, en forma tal que los sujetos puedan recrear una visión a futuro de la nueva situación empresarial. El administrador, debe liderar al personal administrativo y de base, buscando en todo momento sumar voluntades en torno a los criterios gerenciales determinados por los altos niveles directivos, toda vez que logra captar lo esencial de las propuestas y recomendaciones del personal o los especialistas de área.

Recordemos que uno de los preceptos sobre los cuales debe trabajar el administrador es el de “sumar” constructivamente a todos en función de fines específicos. Lógicamente, al hacer participar al equipo en el desarrollo de los planes, el gerente asegura una propuesta caracterizada por la amplitud mucho más acertada que otra que hubiera podido desarrollar por sí solo. Además, del impulso de estos procesos consultivos, de su capacidad de escuchar y comprender el todo organizacional puede obtener compromisos sostenibles en el tiempo. Como consecuencia de ello, el gerente no sólo es un motivador, sino que también opera como un revisor. Si pudiésemos establecer una alegoría con un oficio parecido con el de administrador nos encontraríamos con que prácticamente es un corrector de estilo, pero un corrector de estilo organizacional.

### **2. Organizar**

Fundamentalmente, el administrador tiene la enorme responsabilidad de establecer criterios orgánicos y de priorización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Organizar, implica entonces obtener los recursos apropiados para realizar el trabajo que se le asigne, lo que a su vez depende del análisis situacional

que éste desarrolló con anterioridad. Primero, el gerente debe decidir qué tareas se deben hacer y segundo, en cual nivel operativo de la empresa; para luego pasar a la fase de control y seguimiento.

### **3. Controlar**

Para controlar efectivamente a una organización, el gerente debe construir un sistema de información para el área administrativa. Creado para seguir el progreso real del plan y compararlo con lo planeado. Este tipo de sistema es el que, a fin de cuentas, sirve de apoyo al gerente para cuantificar logros y medir la eficacia para los diversos niveles en los que actúa.

Es decir, que el administrador, basándose en la planificación, organiza al todo organizacional sobre el principio de la integración de sus miembros en función de estrategias y objetivos que deben ser medidos a través de sistemas de control, de allí que éstas sean las cuatro grandes tareas que debe asumir durante su trabajo. Planificar, organizar, Integrar y controlar representan un ciclo que se repite continuamente en aquellos administradores que comprenden perfectamente su rol dentro del espacio administrable que tienen bajo su mando.



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

## **REGLAS BÁSICAS PARA ADMINISTRADORES**

1. Acepte siempre que los equipos de trabajo tendrán conflictos, pero que esto siempre es natural dentro de las relaciones grupales.
2. Comprenda que la alta gerencia se maneja a través de agendas complicadas y se debe elegir el momento preciso para dialogar con ella.
3. Acepte que las organizaciones son muy políticas y que en ocasiones usted deberá utilizarla política para poder avanzar más rápidamente.
4. El gerente de administración requiere poseer un sólido liderazgo. Sin embargo, la flexibilidad es importante.
5. Entender que con su liderazgo deberá concertar siempre y mantener al equipo unido en torno a los intereses organizacionales.
6. Tenga presente que su equipo de trabajo desarrollará comportamientos a partir de las emociones usted muestre. La gente copia lo positivo, pero también lo negativo
7. Jamás se sienta cómodo con la situación administrativa de la organización. Actualícese e innove.
8. Jamás permita que los pequeños detalles le hagan perder de vista el propósito de la organización. Los administradores siempre visualizan el todo y después sus partes.
9. Use eficientemente el tiempo.
10. Nunca deje de planificar, planificar y planificar.
11. Practique la autorreflexión permanentemente.
12. Trate en lo posible de conservar a su equipo de trabajo, porque la experiencia tiene un valor incalculable.

## **HABILIDADES Y DESTREZAS QUE DEBE POSEER UN ADMINISTRADOR**

El administrador necesita consolidar en el equipo una visión organizacional integral sustentada en los principios y valores que la rigen, los resultados que espera alcanzar y los criterios para hacerlo. Toda vez que los miembros del equipo de trabajo puedan visualizar el resultado para cada objetivo, estarán más ganados a trabajar conjuntamente para completar con éxito las tareas asignadas.

La administración cuando es efectiva demanda un estilo de liderazgo sólido, caracterizado por la participación y la consulta permanente ya que la interacción es clave dentro del todo el proceso administrativo.

El que administra, en realidad desempeña un papel de asesor, mediante el cual logra instruir adecuadamente al equipo. Este estilo es preferible uno basado sobre un enfoque administrativo jerárquico, autocrático e irreflexivo. El liderazgo, en consecuencia, requiere que el administrador proporcione dirección, no únicamente órdenes, estableciendo parámetros y pautas claras para lo que se necesita hacer y los grupos de trabajo pertenecientes a la estructura que desenvuelven su labor dentro de estos términos. En consecuencia, la figura del administrador resulta clave ya que él “sabe cómo hacerlo”.

Un administrador efectivo no explica recurrentemente a las personas como desempeñar sus funciones, porque de lo contrario estaría demostrando graves problemas de comunicación. Claro que las instrucciones iniciales son relevantes, esto en sí es un hecho innegable; pero más allá de todo ello, cuando esta responsabilidad es desempeñada de manera eficaz, se traduce en que los responsables de área bajo su cargo pueden alcanzar niveles de eficacia extraordinarios. Por lo tanto, el administrador es un impulsor de la participación y debe saber delegar autoridad hacia el resto de las áreas bajo su responsabilidad.

Los buenos administradores tienen altas expectativas con la organización, el personal y consigo mismos, asumiendo que los seres humanos son capaces de cumplir grandes retos. De esta manera, si el administrador demuestra confianza en los miembros del equipo y a su vez tiene altas expectativas en lo concerniente a su desempeño los miembros del equipo naturalmente estarán a la altura de las circunstancias y producirán resultados satisfactorios para la empresa u organización.

Un administrador siempre está comprometido con la formación y el desarrollo del personal. No lo visualiza como un “recurso”, sino como el “capital humano” o principal activo de la unidad de negocios y por lo tanto, como una inversión a largo plazo que hay que preservar mediante políticas de crecimiento.

No es un secreto que las empresas más exitosas invierten en su personal o talento humano. El buen administrador, visualiza en los miembros del equipo una oportunidad real para generar valor organizacional, sobre la base de la experiencia de cada individualidad, con el objetivo de que cada nivel estructural de la empresa y sus miembros sean totalmente conocedores y competentes.

Como se sabrá, la única manera de potenciar los conocimientos de los miembros del equipo es mediante una comunicación efectiva, en este contexto, los administradores tienen necesariamente que ser buenos comunicadores. Es más, están obligados

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

a hacerlo periódicamente con el equipo y la alta dirección ejecutiva de la compañía o institución.

Una comunicación constante, recurrente y eficaz resulta crucial para mantener buenos ritmos de avance y muchísima comprensión sobre el camino estratégico planteado por la organización. De esta manera será posible identificar posibles problemas y tomar decisiones correctivas con el menor impacto posible sobre el plan estratégico empresarial, mejorar el desempeño de proyectos, entre otras cuestiones de interés. Un buen nivel de comunicación, es sumamente importante, no solo al inicio del cada programa o tarea asignada a los responsables, sino que, durante el desarrollo de estas, la retroalimentación, el feedback, resulta ser muy positivo porque coadyuva al establecimiento de buenas relaciones intergrupales, cooperativas, de disciplina y mucho más importante aún, contribuye a crear una buena relación de trabajo perdurable en el tiempo con el equipo.

Es fundamental que la comunicación del administrador se caracterice por ser oportuna, honesta y sin ambigüedades para poder ser realmente efectiva. La comunicación eficaz consolida la credibilidad y crea lazos de confianza. Igualmente evita que se inicien rumores.

Los administradores requieren saber manejar el estrés que puede y va de hecho a generarse en situaciones de trabajo. Es bastante probable que el estrés sea alto cuando los objetivos organizacionales se encuentren en peligro o se ven amenazados independientemente de que las causas se ubiquen a nivel financiero, operativo, de costos, programáticos o problemas técnicos con los equipos. Lógicamente, la actividad laboral puede en algunas circunstancias tornarse tensa e incluso demandar niveles de intensidad extraordinariamente altos. Jamás el buen administrador puede dejarse dominar por el pánico porque sin duda, esto lo conduciría a la inacción o a la inoperancia; en contrario, tiene que permanecer tranquilo para poder pensar bien y tomar buenas decisiones.

El administrador efectivo ante esta realidad deberá ser capaz de hacer frente a condiciones de constante cambio de las condiciones sobre las cuales los equipos de trabajo se desenvuelven regularmente. Incluso, los planes de estrategia corporativa o institucional más sólidos pueden presentar fisuras que ameriten ciertas reparaciones administrativas. Las políticas mejor preparadas, los proyectos más minuciosos están sujetos al azar y a ciertos imprevistos que pueden ocasionar conmoción en el personal. Cuando esto ocurre, el administrador responsable de áreas gerenciales tiene obligatoriamente que permanecer ecuánime, a objeto de actuar como muro de

contención contra el pánico y asegurarse de que la frustración, la desmotivación y la incertidumbre no dominen al equipo.

Sin duda, un buen administrador debe ser un gran solucionador de problemas. En este contexto, es evidente que es más fácil identificarlos que resolverlos adecuadamente y es que muchos administradores se quedan en el diagnóstico y no pasan a la acción. Desde una perspectiva procesal, construir soluciones correctas para los problemas depende de su detección temprana, caracterización y análisis. La ubicación de nodos críticos dentro del todo organizacional brindará más tiempo para desarrollar soluciones bien pensadas. Adicionalmente, si un problema se detecta en estado embrionario seguramente será menos costoso en términos monetarios resolverlo, disminuyendo de esta manera su repercusión sobre otras áreas gerenciales de la institución.

El buen administrador, con el transcurrir del tiempo desarrolla la capacidad de identificar tendencialmente procesos y situaciones que con toda seguridad derivarán en trabas administrativas. Con ello no queremos decir que el administrador sea una especie de brujo, pero sí sostenemos que, la experiencia y la acuciosidad rinden frutos en este sentido. No obstante, el administrador por sí solo no puede solucionar problemas, requiere de todo un conjunto de elementos de apoyo tales como: un sistema de información e indicadores de control y seguimiento, sustentado en datos oportunos, exactos e históricos, establecer procesos de comunicación abierta y oportuna con las estructuras operacionales y los miembros del equipo y cualquier tipo de punto de vista o experiencia aprovechable para solventar situaciones críticas.

Para finalizar tenemos que abordar uno de los aspectos más determinantes en el desarrollo de las tareas administrativas: el factor tiempo. Un administrador avezado tiene la capacidad de utilizarlo bien. Para hacer un uso eficaz del tiempo, los administradores necesitan tener autodisciplina y una elevada capacidad organizativa, saber priorizar, ser estratégicos y delegar de acuerdo a las capacidades de los miembros del equipo.

## **LA CAPACIDAD DE DELEGAR DEL ADMINISTRADOR, MIDA SU ESTILO DE GERENCIA**

Los administradores jamás trabajan solos, su actividad se enmarca en un contexto amplio en el que interactúan varias personas. La soledad, no puede ser la caracterís-

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

tica más destacada de un buen administrador. Ello, es sinónimo de dos cosas delicadas: la primera, tiene que ver con el hecho de que no practica el principio de integración y por lo tanto, no construye acuerdos que favorezcan al todo organizacional. La segunda, tiene que ver con una debilidad aún más preocupante: que no sabe delegar.

En este contexto, podemos observar en qué medida delega un profesional del área y de esta manera ubicar su estilo de liderazgo dentro de la empresa u organización. Reflexione y establezca en qué estilo o punto se encuentra usted como administrador o futuro administrador:



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

Igualmente existe una gran variedad de mecanismos para verificar y medir el grado de delegación administrativa que usted como responsable asume durante su trabajo, veamos un ejemplo ilustrativo:

Mida su efectividad a la hora de delegar					
Calificación	Nada		Algo		Mucho
<b>Preguntas clave</b>					
¿Su equipo tiene una comprensión clara de los resultados esperados?					
¿Su equipo dispone de todos los recursos necesarios para cumplir lo que se delegó?					
¿Su atención se centra en los resultados que espera de los miembros del equipo, o habitualmente se focaliza en los detalles de cómo hacen su trabajo?					
¿Usted cuenta con un sistema para dar seguimiento y controlar el avance?					
¿Los miembros del equipo tienen claro cómo y cuándo deben comunicar sobre los avances y cuándo solicitar su ayuda?					
¿El equipo tiene claro cómo se medirá y evaluará el avance?					
¿Su equipo puede hablarle con libertad sobre problemas sin que usted se sienta afectado?					
¿Los miembros del equipo pueden desarrollar su trabajo sin que usted les dirija exageradamente?					
¿Los miembros del equipo pueden desarrollar su trabajo sin temor a equivocarse?					
¿Estimula en los miembros del equipo la toma de decisiones dentro de los parámetros de autoridad que usted les delegó?					
¿Proporciona usted la preparación al equipo según sea necesaria?					
¿Estimula y respalda las sugerencias de su equipo?					
<b>Total</b>					

Fuente: Elaboración propia 2018.

Note el lector que, así como existen criterios bastante interesantes para la autocrítica del propio administrador, están al alcance de la mano un conjunto de principios desde los cuales evaluar las capacidades y limitaciones propias de los equipos de trabajo que están bajo su responsabilidad, pero es ano es la intención de este trabajo. De más está decir que el trabajo del administrador es complejo y mucho más, si se

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

tiene en cuenta la enorme responsabilidad que asume dentro de la organización, ya que de una u otra manera el cumplimiento de metas, está directamente relacionado con la capacidad de gestionar conscientemente el talento humano hacia objetivos concretos.

No obstante, el que tiene la responsabilidad de administrar puede chocar momentáneamente con los objetivos del todo organizacional de existir confusión, inconsistencia estratégica en los planteos, falta de liderazgo probada, debilidades en las capacidades comunicativas o en la organización general del trabajo aguas abajo. Es decir que, en primera instancia, las responsabilidades de todo administrador están directamente relacionadas con las posibilidades reales de cumplir con las tareas que se le asignan, pero en ocasiones dentro de las realidades empresariales conviven muchos aspectos que generan confusión y limitan su propia función, limitando su propia eficacia, viéndose la necesidad de detectarlos y corregirlos para reorganizar tareas estratégicas y replantearlas para todos los niveles tácticos.

## **BARRERAS MÁS COMUNES PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN**

Entre las barreras más comunes que puede conseguirse cualquier responsable de procesos de direccionamiento estratégico dentro de una organización se pueden contar las siguientes:

### **1. Las metas no están claras**

El administrador tiene debilidad en comunicar con claridad que el objetivo del espacio laboral en el cual se desenvuelve, los valores y la cultura organizacional, sus niveles jerárquicos, cadenas de mando, mecanismos de comunicación, métodos para la presentación de informes, de gestión de resultados, así como su periodicidad, entre otras cuestiones de interés. Resulta imprescindible comunicar y más aún comunicar bien, haciéndose entender, proyectando a la vez seguridad, manejo técnico de la situación y la realidad en la que opera y se desenvuelve la empresa. De más está decir que, el administrador debe enseñar con el ejemplo, porque jamás podrá construir otra cultura si éste no la práctica y la difunde a través de sus actos.

La realidad nos ha enseñado que cuando la cuantificación de las metas es totalmente inexistente cualquier número resulta valido y esto es un hecho sumamente peligroso para cualquier organización. Resulta preferible saber que se quedó a bastante

lejos de alcanzar un objetivo, que pensar que por tener un número cualquiera estos se están cumpliendo sin contratiempos.

Por todo ello los trabajadores, los equipos de trabajo y los niveles gerenciales deben estar en la capacidad de poder cuantificar la aspiración del todo organizacional. La debilidad en el establecimiento de metas claras constituye de hecho la principal limitante del desenvolvimiento del equipo de trabajo y del propio administrador.

## **2. Confusión la definición de papeles y responsabilidades**

Cuando el personal que está bajo la responsabilidad del administrador siente que su responsabilidad es ambigua, este debe actuar de inmediato a los efectos de corregir esta realidad. De no hacerlo, el retrabajo, la duplicidad de funciones y la pérdida de tiempo valioso se convertirá una constante organizacional negativa e incluso, la conflictividad puede traducirse en una norma instaurada dentro del clima organizacional. La confusión es la principal enemiga de una administración efectiva.

## **3. Carencia de criterios orgánicos para el trabajo dentro de la organización**

La inexistencia o debilidad en los criterios de organicidad organizacional torpedea el desenvolvimiento del trabajo de manera eficiente, más aún por cuanto el necesario enfoque sistémico del que depende la teoría administrativa no está operando sobre sus fundamentos más básicos.

## **4. Débil compromiso con el trabajo en los miembros del equipo**

Cuando los miembros del equipo de trabajo tienen una moral baja o están desanimados los resultados del trabajo sencillamente son pobres. Para revertir esta realidad, el administrador tiene la obligación de explicar permanentemente a cada quien la importancia que su trabajo tiene dentro de la estructura. Igualmente, se hace necesario desarrollar métodos que permitan medir el clima organizacional e identificar las causas que inciden en este tipo de comportamiento negativo.

Hasta aquí hemos podido adelantar una breve introducción a la teoría administrativa y a las maneras de administrar que comúnmente nos conseguimos en organizaciones de diverso tipo. A partir de este capítulo, el lector podrá comprender mejor aquellas tareas que los administradores deben desempeñar, así como las funciones básicas que ejercen desde un punto de vista procesal y de manera cíclica, buscando con ello retroalimentar su labor a la vez que identifican posibles causas o nodos crí-

ticos para diversas áreas en las que se desempeñan.

Claro que éste no es un tratado de teoría administrativa, al menos inicialmente, porque como dijimos al principio, este libro tiene como objetivo insertar el enfoque de escogencia estratégica dentro de la labor administrativa. En un entorno tan cambiante como el actual y caracterizado por la incertidumbre, resulta natural que las presiones externas e internas afecten al sistema organizacional generando situaciones de pánico y estrés en distintas escalas de la estructura.

A continuación, podremos desarrollar una comprensión mayor respecto a la evolución de las teorías administrativas tradicionales que han servido de base a los planteos actuales. Este repaso es absolutamente necesario, ya que contribuirá a facilitar la comprensión de los nuevos enfoques que sostienen actualmente el ejercicio administrativo.

Con la intención de cerrar este capítulo, se debe tener en cuenta que la administración tiene como objetivo construir un sistema de comunicación abierto y de control, que permita monitorear los conflictos y necesidades que naturalmente se producen en su seno. Como ya hemos sostenido con anterioridad, la administración intrínsecamente posee un carácter de universalidad, debido su presencia en todos los niveles funcionales de la estructura. Cuando se trata de administrar a todos los niveles el responsable debe casarse con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados desde los niveles jerárquicos más altos. No obstante, este casamiento no se da de manera individual, por el contrario, requiere de la construcción de un escenario propicio para los miembros del equipo de trabajo, de manera que estos puedan desenvolver y desplegar sus actividades de manera adecuada y el administrador capitalice lo mejor del talento o cada uno de sus subordinados.

Sí desplazamos el análisis a categorías mucho más generales, nos encontramos con la de “ambiente organizacional” cuyas partes integrantes ejercerán sin duda presiones sobre el administrador. Este, por lo tanto, se enfrentará a ella a partir de su experiencia y conocimientos, pero debemos alertar que por sí solas estas cualidades no alcanzan para resolverlo todo. Por lo tanto, el administrador depende de las relaciones que sea capaz de establecer con el resto de los miembros de la estructura objeto de administración. Es decir, la eficacia depende de su visión, respecto a la relevancia que tienen los equipos de trabajo para alcanzarla realmente y de manera óptima.

Por todo ello, se ha hecho necesario que el administrador desarrolle instrumentos basados en la técnica y en la ciencia en aras de desarrollar procedimientos precisos, que permitan ahorrar tiempo y lograr resultados, concretamente, estamos hablando

del soporte científico que estructura a la administración como proceso.

En este sentido, históricamente la teoría administrativa ha ido desarrollándose y perfeccionándose con el transcurrir del tiempo, produciendo distintos tipos de escuela y de pensamiento, las cuales podremos conocer y analizar en el capítulo siguiente.

# **CAPÍTULO II**

## **LA ADMINISTRACIÓN DESDE UN ENFOQUE TRADICIONAL**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)

## **ESCUELA CIENTÍFICA**

Sin duda alguna este capítulo debe comenzar con el enfoque clásico de la administración elaborado por Taylor y que se le conoce como escuela científica.

Uno de los aportes más importantes de la escuela científica gira en torno a la necesidad de seleccionar científicamente al trabajador y más tarde, capacitarle para que éste pudiese incrementar su rendimiento en el trabajo. Esta escuela también contribuyó con la optimización del uso de las herramientas de trabajo de acuerdo las funciones propias del proceso, a todo ello más adelante se le conocerá bajo el nombre de estandarización. La escuela científica tuvo como objetivo principal implementar mejoras en el ámbito productivo, ello quiere decir que se esforzó por la construcción de instrumentos que permitieran mejorar los resultados fabriles. En este contexto, la escuela científica plantea los siguientes principios:

1. Principio de planificación, toda organización debe contar con un área dedicada al desarrollo de esta actividad, lo que comprende el desarrollo, análisis y mejoramiento de los procesos laborales basándose en técnicas de racionalización. La de planificación en consecuencia, tendrá como fin principal acabar con improvisación e incorporación del sentido común para la toma de decisiones y sustituir lo por el uso de criterios científicos.
2. Principio de la selección, hace énfasis en la necesidad de seleccionar bien a los trabajadores que se insertarán dentro de la estructura productiva. El tipo de capacitación que recibirán será según las habilidades que posean, destrezas y capacidades físicas.
3. Principio de la distribución, este aspecto pondera la relevancia que la organización del espacio tiene dentro del poseso productivo, dado que una adecuada distribución espacial garantiza un desenvolvimiento optimizado del flujo de trabajo.
4. Principio de control, plantea que la supervisión es determinante como mecanismo de verificación del método de trabajo y por ende del cumplimiento de las normas.
5. Principio de ejecución, en este sentido, cumplir con los objetivos organizacionales depende de una adecuada división del trabajo como garantía del orden procesal.
6. Principio de excepción, a través de este principio las decisiones se organizan en distintas instancias o niveles, quedando las más sencillas bajo responsabilidad de los subordinados, y las más complejas bajo responsabilidad de los niveles superiores.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Igualmente, si se hace un repaso los mecanismos que desarrolló y empleó la escuela científica podremos llegar a evaluar los siguientes criterios: en primer lugar, que comprender los tiempos y movimientos del proceso de trabajo representa un aspecto importante para esta escuela; en segundo lugar, destaca la relevancia que le asignan a la planeación, al diseño y consolidación de un departamento especializado para insertarlo dentro de la dinámica productiva de la organización; en tercer lugar, la estandarización de procesos es lo que permitirá la simplificación del trabajo y por ende el incremento de la productividad; y cuarto lugar, el empleo del cálculo y la matemática como base científica facilitará la medición del tiempo de trabajo y su consecuente disminución; en quinto lugar, la incorporación de incentivos para elevar la productividad; y en último lugar, la contabilidad de costos desempeñaron un papel clave como estructurantes teóricos de esta escuela.

Pese a las enormes contribuciones que la teoría científica hizo a la administración, también tuvo muchas limitaciones, debido al énfasis que colocaba en el estudio de las tareas, la especialización y la simplificación de los procesos de trabajo, obviando el hecho de que las estructuras organizacionales están constituidas por seres humanos que se relacionan con otros y su entorno.

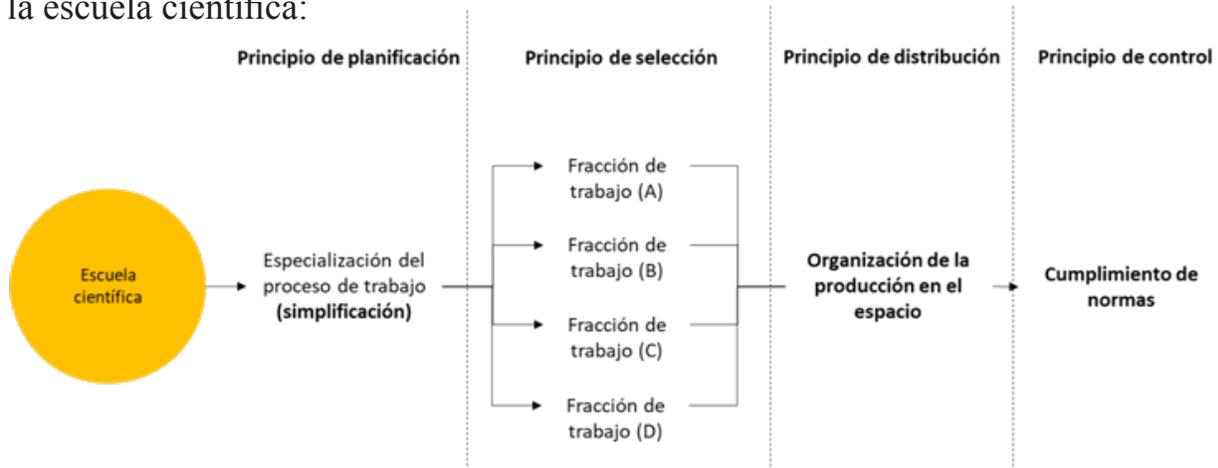
Por otra parte, Taylor establecería una relación dura entre la eficiencia y la especialización; es decir que creía que la primera dependía exclusivamente de la segunda sin considerar que, desde esta perspectiva pueden influir otros factores. Claro que la escuela científica, sólo alcanzaba a visualizar la realidad en el contexto en el que le tocó vivir. La súperespecialización de hecho, coartaba sin dudas la creatividad del obrero, sumergiéndolo en un proceso progresivo de embrutecimiento.

Más adelante, con la evolución de la teoría administrativa, estos criterios comenzarán a cambiar. De ello daremos cuenta en otros capítulos.

Para concluir, el problema medular de la escuela científica subyacía en la significación que el hombre tenía dentro de la visual que la teoría desarrollaba en la práctica. El ser humano, en este contexto, se consideraba de manera individual y aislada, no existía relación alguna con sus compañeros de funciones, más sí con sus instrumentos de trabajo; por lo tanto, era para este enfoque el hombre como sujeto es un ser individualizado a partir de la especialización y la simplificación de los procesos de trabajo y en absoluto un ser social. Por el contrario, el hombre era sencillamente una máquina.

A manera de síntesis podemos observar los principios sobre los que se sustentaba

la escuela científica:



Fuente: Elaboración propia 2018.

## ESCUELA CLÁSICA

A diferencia de la escuela científica, que centraba su atención en el aspecto productivo, la teoría clásica de la administración se caracteriza por partir de una perspectiva mucho más sistémica, desde la cual resultaba posible estudiar, analizar y comprender todas las áreas de la organización. Para Fayol existía una relación muy fuerte entre ventas, producción, financiamiento y suministros de materias primas. Es decir, que la escuela clásica de la administración asume de hecho a la organización como un gran sistema interdependiente e Interconectado por las distintas unidades que lo componen.

La escuela clásica, también se diferenciaba de la científica por asumir como piso una concepción mucho más humana respecto al papel que el obrero podía jugar dentro del proceso productivo; y esto resultaba lógico, puesto que prescindir de la interacción del trabajador con el todo organizacional hacía realmente imposible la creación de procesos sinérgicos e identitarios con la organización y mucho más aún, la consolidación de equipos de trabajo.

Esta escuela, trasciende del enfoque administrativo de fuerte corte supervisor de la tarea segmentada o superespecializada y proyecta la tarea administrativa sobre una nueva figura de jefe, caracterizado por un nivel mayor de conocimientos sobre los cuales sostener el ejercicio administrativo. Es decir, el principio de planeación, característico de la escuela científica adquiere nuevas dimensiones, criterios más ex-

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

tensivos, que se irradian a todos los niveles gerenciales, logrando con ello desenmascarse de las limitantes propias del típico departamento de planificación planteado inicialmente por ésta. Los responsables de área, en consecuencia, no solamente tenían el deber de dirigir y asumir responsabilidades, sino que tenían que asumir a la planificación como la base de su acción administrativa. Se trataba pues de un criterio de pensamiento mucho más reflexivo e interrelacionado.

En consecuencia, la escuela clásica partía en primer lugar del diseño de la estructura funcional de la organización; mediante ella, era factible visualizar sistémicamente todas las actividades que se relacionan con la unidad de negocios. Claro que, concebía la totalidad organizacional piramidalmente, de manera tal que la eficiencia estuviese garantizada toda vez que quedaba repartida la responsabilidad administrativa entre cada una de las secciones que componían su estructura jerárquica. Fayol, contribuyó a la constitución de instrumentos administrativos para prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo, con ello queremos decir que su gran contribución puede apreciarse claramente en sus catorce (14) principios administrativos. Muchos de estos permanecen vigentes hasta nuestros días. Desde este punto de vista tenemos que:

Existe un sinnúmero de principios emanados de la práctica administrativa; pero todo va en función al medio administrativo en que estemos trabajando y las condiciones en que se presenten. A continuación, enumeraremos un grupo de principios universales que nos servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en nuestra práctica administrativa.

### **1. División de trabajo**

Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

### **2. La autoridad**

Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se

concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

### **3. La disciplina**

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

### **4. Unidad de mando**

Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

### **5. Unidad de dirección**

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

### **6. Subordinación del interés particular al interés general**

El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener. La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

### **7. Remuneración del personal**

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

### **8. Centralización**

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

### **9. Jerarquía o cadena escalar**

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.

### **10. Orden**

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente.

Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario.

Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

### **11. Equidad**

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

### **12. Estabilidad del personal**

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

### **13. Iniciativa**

Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

### **14. Unión del personal o espíritu de equipo**

“La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos.

La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente es-

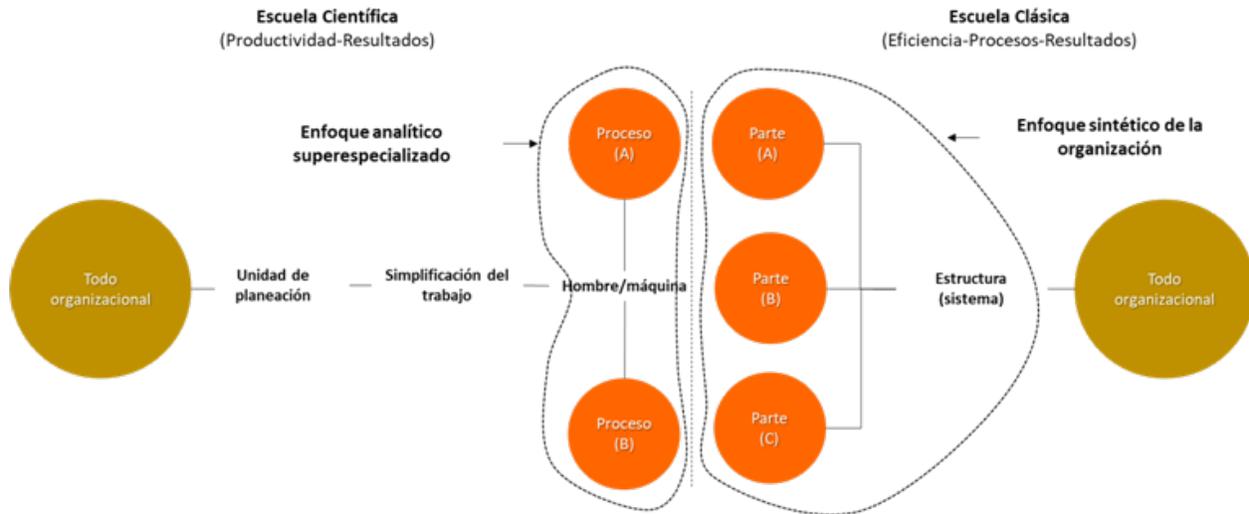
## *Nuevas Tendencias de la Administración*

haremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal. El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu. (Mendoza 2003. Pg. 70)

Es importante destacar que muchos de estos principios permanecen vigentes hasta nuestros días. El elemento más importante de la escuela clásica se puede encontrar en su visión sistémica, que a diferencia de la escuela científica (centrada únicamente en la producción) le permite insertar y por lo tanto desplazar los procesos de trabajo sobre ejes estructurante complementarios e interdependientes, puesto que desde una perspectiva general y gerencial todo sistema se basa sobre estos dos principios.

Desde un punto de vista comparativo, se puede sostener que los aportes fundamentales de la escuela científica tuvieron que ver con los incrementos de la productividad empresarial y la incorporación de los centros de planificación como elementos ordenadores del proceso productivo. En este contexto y de manera contrastante, la escuela clásica viene a significar un esfuerzo por contribuir con los principios fundamentales del Taylorismo, en el sentido de que extiende la tarea administrativa hacia otras áreas determinantes de la empresa; es decir, no se trata sólo de eficacia o resultados, sino que la posibilidad de “hacerlo bien” (eficiencia) también incide, a fin de cuentas, sobre los niveles de productividad.

La eficiencia, comienza así a constituirse en un aspecto clave de la organización moderna. La escuela clásica, comprendió que en realidad cuando se habla de organización, se trata de un sistema complejo y dinámico que se inserta de una realidad mucho mayor y que debe ser entendida como contexto. Veamos el significado de ambos enfoques comparando sus principios fundamentales:



Fuente: Elaboración propia 2018.

## ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta escuela surge como producto de las debilidades del enfoque clásico, ya que este no lograba niveles sostenibles de eficiencia productiva y mucho menos armonía en el centro de trabajo; es decir, que el clima, dentro del cual se desenvolvían las relaciones humanas no se caracterizaba por la armonía. No debemos desconocer el esfuerzo que varios teóricos desarrollaron para complementar y mejorar la teoría clásica de la organización. En este contexto, la escuela de las relaciones humanas avanzó sustancialmente al insertar al constructo teórico clásico principios propios de la sociología y la psicología. Para esta corriente, el concepto de clima organizacional y ergonomía constituían dos pilares fundamentales

Este enfoque administrativo asevera que, el bienestar de los miembros de la estructura incide sobre la calidad de los resultados. Entonces, el clima laboral se constituirá a partir de entonces en el punto central sobre el que gira la escuela de las relaciones humanas. En esta, el hombre es el centro. En este punto, puede considerarse que hay un avance importante hacia concepciones más humanas, de comienzan a dejar atrás a los criterios administrativos que desfiguraban el rol e importancia que podía tener el talento humano con las metas de la organización.

En consecuencia, como contracara del hombre racional surge el de hombre social; más humano, más involucrado con lo que hace, estimulado por la satisfacción de necesidades sociales y ávido de relaciones gratificantes y reconocimiento laboral. Los

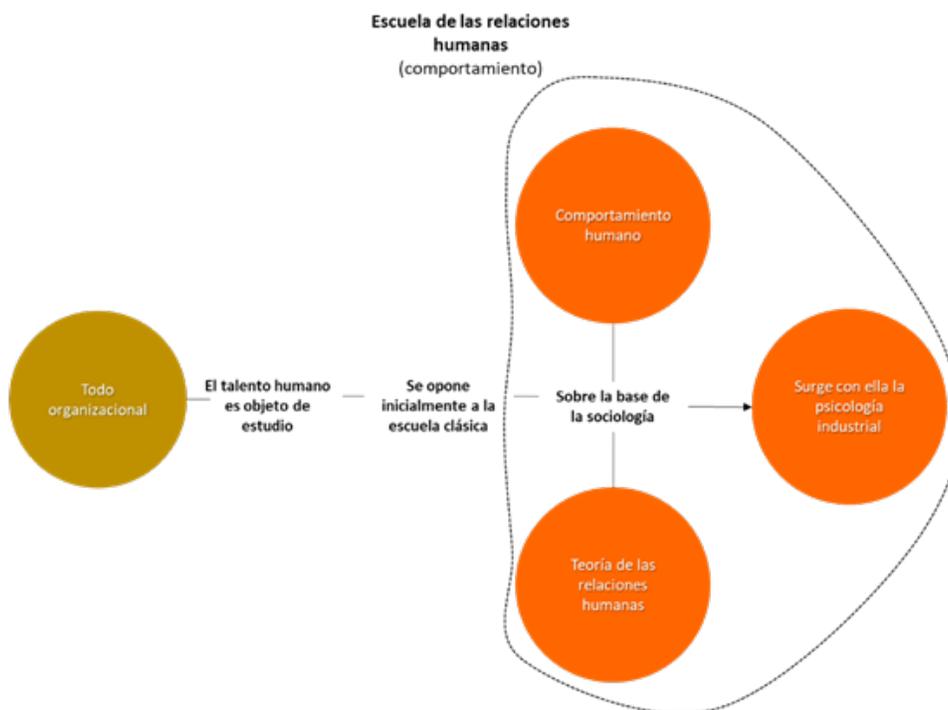
## *Nuevas Tendencias de la Administración*

aspectos subjetivos bajo la mirada de esta escuela devienen ramas complementarias de la teoría individualista que aseguraba que el ser sólo persigue fines económicos particulares.

Al elevar las necesidades sociales del trabajador a otra escala, la escuela de relaciones humanas contribuyó a expandir la mirada de la escuela clásica, que vinculaba la cuestión de la productividad fundamentalmente a la ingeniería.

A la larga, la escuela de relaciones humanas hizo un enorme esfuerzo por la formación gerencial, debido a que el gerente sólo le era posible adelantar estrategias organizacionales más acertadas y prácticas dentro de la estructura, en la misma medida de su nivel intelectual y talante profesional. La destreza y comprensión de la conectividad del sistema en clave humana y productiva, a la larga terminaría imponiéndose por encima de criterios que resaltaban eminentemente a la habilidad técnica como palanca para el incremento de la productividad.

Los estímulos, el manejo de grupos y la resolución de conflictos, fueron elementos que contribuyeron el crecimiento de la escuela clásica, porque tal y como se ha venido sosteniendo a lo largo de este estudio: la teoría administrativa ha evolucionado con el pasar de los años y se reinventa a sí misma permanentemente. Veamos su síntesis de manera gráfica:



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

## **LA ESCUELA NEOCLÁSICA**

La escuela neoclásica, sencillamente continúa con lo planteado por escuela clásica. Sus aportes quedan determinados en dos grandes campos: el industrial, que comprende la obligación de profundizar los planteos de Taylor y el administrativo, cuya fuente estructurante lo encontramos en las teorías Fayol.

Este enfoque, se caracteriza por su heterogeneidad y centra su accionar en todos aquellos aspectos no considerados por sus predecesores. En consecuencia, los factores formales del comportamiento laboral siguen siendo aspectos esenciales y de preocupación analítica como vías para alcanzar mayores niveles de eficiencia organizacional. La implementación de técnicas complementarias surge como opción resolutoria del problema de ambos enfoques y son insertadas considerando simultáneamente la pertinencia de las dos escuelas clásicas del pensamiento administrativo ya que marcaron un hito en la historia de las organizaciones.

En este sentido, lo más destacable de la visión neoclásica, es que no visualiza antagonismo alguno entre la fundamentación analítica y la fundamentación sistémica propia de cada constructo teórico; más bien visualiza oportunidades de complementariedad, fusionándolas en una propuesta más sincrética y por lo tanto, con un rango de acción mucho más amplio.

La causa fundamental de esta fusión puede encontrarse en las nuevas dinámicas organizacionales que han aparecido junto a la modernidad. Un entorno cambiante y mucho más competitivo exigían una profunda revisión de la teoría, es decir, un replanteo estratégico, capaz de armonizar las contradicciones iniciales que se presentaban entre la eficiencia y la racionalización de los procesos de trabajo.

Después de culminada de la segunda guerra mundial, el capital experimentó un gran proceso de concentración y evolución tecnológica. Los procesos automatizados se incrementaron exponencialmente, originando el surgimiento de factores diferenciales únicos para cada organización, dotándolas de especificidad, complejizando su comprensión y estudio sistemático. Este proceso se caracterizó por lo siguiente:

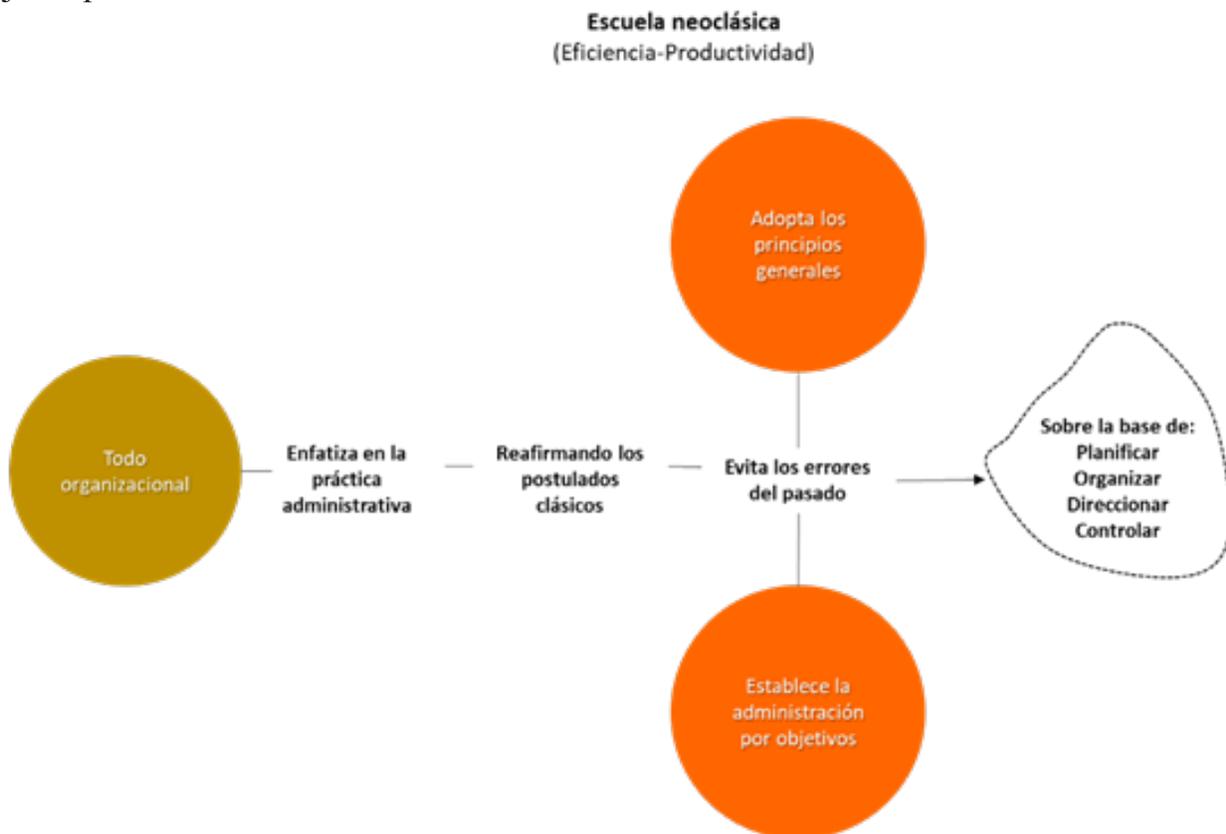
1. Una mayor automatización del proceso productivo
2. Una disminución en el uso de mano de obra de tipo genérico
3. Un incremento en el número de miembros, dada la expansión experimentada por las organizaciones
4. Un crecimiento del número de objetivos estratégicos a alcanzar en el corto, me-

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

diano y largo plazo.

Como consecuencia de ello, la máxima eficiencia se convirtió en un parámetro de actuación prototípico de las nuevas empresas, pero sustentada por necesidad, en poderosas estructuras de dirección y control mucho más precisas y ahora sistémicas, que sin renunciar a los planteamientos iniciales de ambas fuentes teóricas supiesen flexibilizarlos, sin deslastrarse de sus núcleos constitutivos. Toda vez que queda definida el área de acción del enfoque neoclásico, podemos pasar a definir las necesidades que buscaba solventar. Veamos:

1. Adaptación de las técnicas de eficiencia a las nuevas realidades emergentes
2. Adaptación de las técnicas de eficiencia a los sistemas automatizados de transporte, carga, descarga y comunicaciones
3. Adaptación de los métodos de dirección a criterios basados en un número mayor de miembros pertenecientes a la estructura organizacional.
4. Diseño y formalización de principios de realización del trabajo según estructuras de control, que tornaran más sencilla la tarea de dirección estratégica empresarial
5. Implementación de principios de departamentalización y de autoridad por ramas jerárquicas.



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

## **ESCUELA ESTRUCTURALISTA**

El objetivo fundamental de esta escuela consiste en lograr equilibrar los recursos de la empresa ponderando a la estructura procesal y comunicacional como medio para alcanzar la eficiencia. Esta corriente, entonces, se focaliza en el principio de autoridad y en las relaciones de comunicación e intercambio de información que pueden producirse en el seno de la estructura organizacional. Además, sintetizó la teoría sociológica con la psicología a los efectos de abordar los problemas formales (científicos) e informales (humanos) de las organizaciones, para ello se basó en el papel que los individuos juegan dentro de las estructuras formales de trabajo. En este sentido, se contemplaron los siguientes ejes transversales, que en la época resultaban válidos para todo tipo de organización:

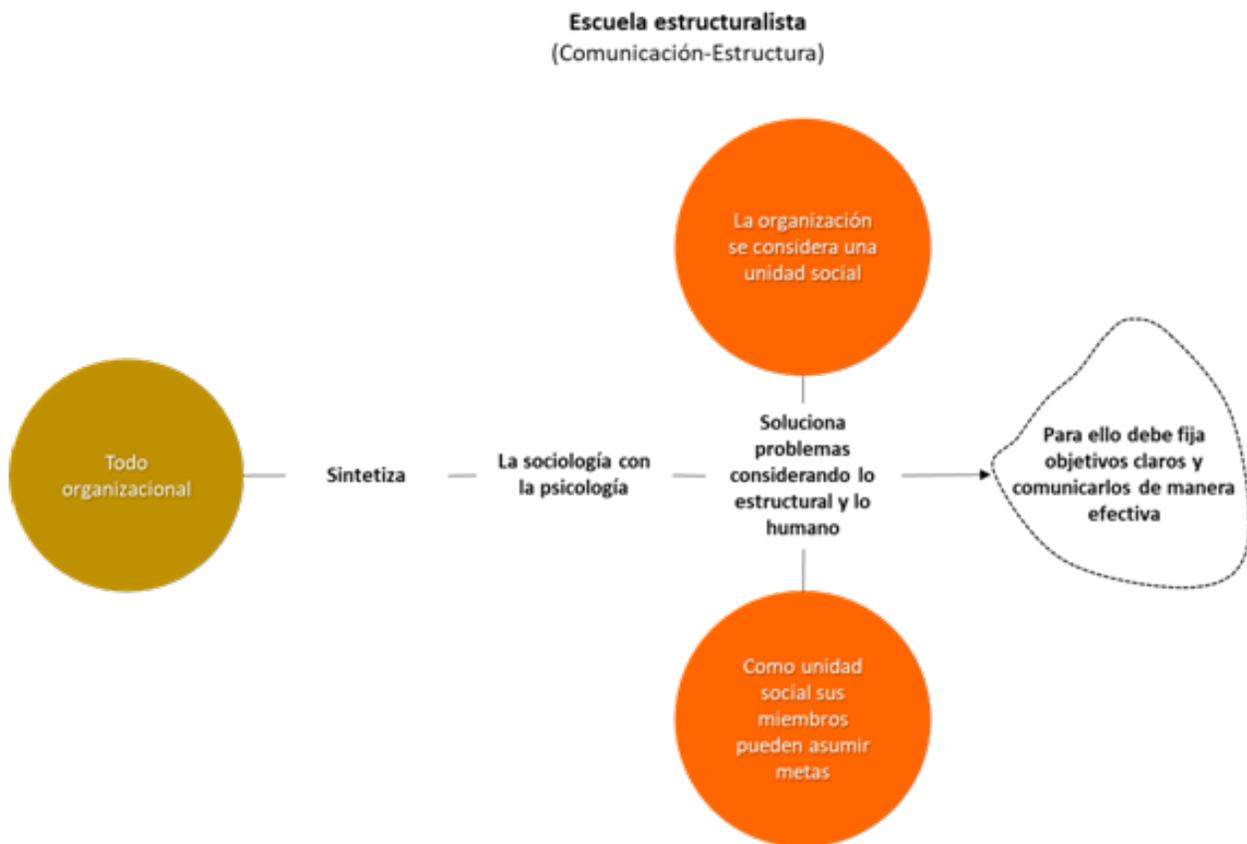
1. Autoridad, ya que ninguna empresa puede desarrollarse sin que una persona o un grupo de ellas mantengan relaciones de tipo jerárquico con otros miembros pertenecientes a la estructura. Es decir, asume como algo natural la existencia de la dualidad dirigentes-dirigidos.
2. Comunicación, entendida como el proceso natural de intercambio de información entre distintas estructuras con los miembros de los equipos de trabajo
3. Estructura de comportamiento, está referido a la división del trabajo propiamente dicha, así como el comportamiento humano que de ella deriva y las relaciones interpersonales que estimula en su seno.
4. Estructura de formalización, es el soporte sobre el que se estudian las normas que rigen al todo organizacional y que por lo tanto regulan el comportamiento y el desenvolvimiento de los miembros de los equipos de trabajo. Bajo ninguna circunstancia, la acción laboral y los procesos de trabajo, bajo este enfoque, puede salirse de las pautas y principios sobre los que se rige la cultura organizacional.

En consecuencia, el enfoque estructuralista no hace otra cosa sino estandarizar el proceso analítico organizacional, pero segregándolo en diferentes planos, desde los cuales mejorar la comprensión de la información más relevante; aquella que el obrero debe considerar a la hora de desempeñar sus acciones dentro del plano estructural y jerárquico que compone a cualquier organización.

Por otra parte, la doctrina estructuralista ve en el enfoque clásico y el humanista a dos corrientes que actúan sólo parcialmente como resultado de su empeño por enfo-

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

carse en campos distintos. Como consecuencia de ello, propone una síntesis teórica como solución práctica, que permita complementar las carencias que cada enfoque tiene al ser empleado por separado, recogiendo los cabos sueltos y juntándolos en un planteo que logre casar al trabajador con una estructura formal de organización del trabajo que a su vez apunte hacia la consecución de objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Los aspectos más determinantes de la escuela neoclásica pueden representarse de la siguiente manera:



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

## **ESCUELA SISTÉMICA**

Esta escuela, basa toda su reflexión filosófica en el enfoque propio de la teoría de sistemas, por lo tanto, su característica más destacable tiene que ver con la interdisciplinariedad de la que hace uso para estudiar, analizar, comprender y transformar a las organizaciones.

Partiendo de este principio es que el enfoque sistémico trata en todo momento de establecer relaciones entre distintos elementos estructurales de una organización

determinada, debido a que la afinidad, la influencia mutua y la interdependencia son conceptos estructurantes que le resultan necesarios, por supuesto que alcanzar mayores niveles de integración y precisión resultaba una tarea compleja y ambiciosa, por lo que resultaba natural que esta escuela se nutriese de otras disciplinas.

La escuela sistémica comienza a comprender la enorme influencia que recibía de los agentes externos a la organización y sólo asumiéndose como un sistema menor e integrado a éste es que podía hacer frente a la incertidumbre. Hablar de la escuela sistémica, es de hecho establecer similitudes entre las organizaciones y el organismo humano buscando permanentemente sostener relaciones armónicas entre sus partes.

En este contexto, para el enfoque administrativo de sistemas una organización es un sistema comprendido como unidad social, constituida sobre la base de la técnica y la ciencia, que se halla inmerso en otro sistema mucho más amplio, cuya representación la encontramos en la sociedad. Es así como entre el sistema menor (empresa) y el sistema mayor (sociedad) se establece una relación recíproca, con la que el todo empresarial interactúa, influenciándole y dejándose influenciar por este. En este orden de ideas, toda unidad empresarial puede ser definida como un sistema social en miniatura, formado por individuos y grupos de trabajo, que obedecen a una estructura encuadrada en un contexto al que controla sólo limitadamente.

La aparición de la escuela de sistemas en el campo de la teoría administrativa, es un signo inequívoco de la crisis que experimentó la escuela clásica, así como la corriente administrativa del comportamiento, por lo tanto, las causas de su surgimiento la encontramos en buena medida, en los procesos de complejización de la realidad administrativa del mundo contemporáneo.

Es así como esta doctrina entiende la actividad de administrar como una acción social pero realizada dentro de un espacio sistémico, integrado estructuralmente por partes que juegan roles precisos a la hora de desarrollar relaciones interculturales, procesales, productivas, económicas o gerenciales sobre la base de principios y valores organizacionales que coadyuvan a que sus miembros, puedan identificarse con otros grupos y desempeñar tareas de manera eficiente.

Esta escuela visualiza en el cooperativismo posibilidades reales de solventar las contradicciones del sistema organizacional, así como de enfrentar, desde una condición de fortaleza a la incertidumbre generada por el entorno social en el que inevitablemente opera.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Igualmente, la escuela sistémica no ignora el hecho de que dentro del sistema organizacional pueden presentarse contradicciones y antagonismos entre grupos. En consecuencia, el conflicto es una manifestación recurrente y particular que puede abordarse inteligentemente desde este tipo de doctrina. La cuestión radica en cómo solventarlos y hacer de la debilidad una fortaleza que tribute al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. El análisis de las partes constitutivas del sistema se convierte entonces en la opción principal de presentarse el caso. Avanzar sobre las secciones problemáticas a tiempo permite evitar crisis expansibles a otras áreas y por lo tanto a todo el sistema porque de lo contrario las consecuencias serían incalculables.

Cabe destacar que esta escuela se fundamenta sobre principios sociológicos, distinguiéndose por su tendencia a visualizar en la organización social, a un sistema caracterizado por la complejidad, integrado por infinidad de subsistemas parciales con los cuales interactúa.

Desde un punto de vista operacional, la escuela sistémica está constituida por tres elementos fundamentales:

1. Los sistemas de información, los cuales se estructuran para proporcionar al administrador información de calidad para el desarrollo de su trabajo y fundamentar el proceso de toma de decisiones.
2. Los modelos de decisión, estos tienen un fuerte vínculo con la ciencia numérica y su aplicación en el campo de los modelos matemáticos de operaciones. Éstos, sin duda han permitido desarrollar un nuevo lenguaje para analizar complejas operaciones empresariales, proyectar y simular escenarios futuros, entre otras cuestiones de interés. Y es que desde la perspectiva matemática las decisiones se entienden como un proceso, y por lo tanto pueden ser llevadas a fórmulas matemáticas.
3. El enfoque de sistemas, constituye una herramienta clave, porque permite que el administrador pueda evaluar la interdependencia de todos los elementos constitutivos del sistema, por ejemplo: la estructura organizacional, los flujos de información que se dan a lo interno, la estructura procedimental vista globalmente, el ambiente de decisión, los mecanismos y técnicas de comparación de costos y la evaluación de los riesgos, por mencionar algunas.

## **INTERLUDIO: LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

En nuestra opinión, la escuela sistémica es una de las más importantes y útiles dentro de la contemporaneidad del mundo de la administración empresarial. Por consiguiente, nos hemos tomado el atrevimiento de insertar brevemente, algunas explicaciones con respecto a la teoría de sistemas, que más adelante servirán al lector para profundizar en el estudio de la teoría administrativa.

Esta acotación vale la pena, por cuanto la teoría general de los sistemas representó toda una revolución en el pensamiento científico contemporáneo, una nueva forma de pensar la realidad propia y de observar el mundo concreto como un conjunto de relaciones, de elementos interdependientes o también como fenómenos individuales a veces interrelacionados, en los que la complejidad constituye su rasgo más distintivo.

Como es bien sabido, un sistema no es más que un conjunto de elementos interrelacionados dentro de una unidad mayor, que perfectamente pueden considerarse como una sola entidad y tienen una finalidad común.

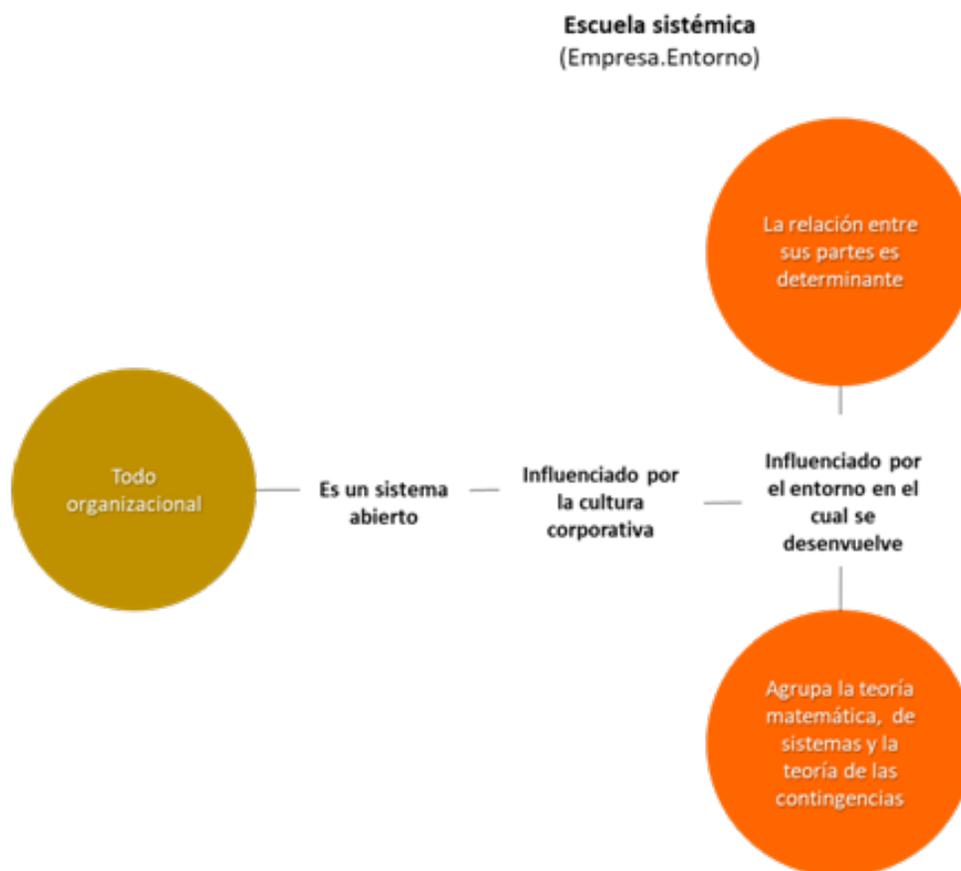
De hecho, la ciencia es un sistema teórico desde el cual establecer análisis generales para interpretar la realidad y transformarla.

Por consiguiente, todos los sistemas tienen la particularidad autorregularse. Dado que cuentan con una gran capacidad adaptativa hacia el entorno. Por todo ello la teoría de sistemas resulta de gran utilidad al campo administrativo gracias a los siguientes factores:

1. En el mundo contemporáneo se da una natural propensión a la integración de las ciencias naturales y de ciencias sociales en el campo administrativo.
2. Lógicamente, una integración de este tipo requiere de implementación de la teoría de sistemas
3. En la actualidad, la teoría de sistemas luce como el medio más válido para interpretar la complejidad con la que se manifiesta el entorno empresarial.
4. Ello justifica la integración de la teoría a la práctica administrativa.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

1. Los sistemas no pueden concebirse separados de otro sistema mayor
2. Los sistemas son abiertos y se caracterizan por un continuo intercambio e interacción con su entorno
3. Las funciones de un sistema siempre dependen directamente de la configuración de su estructura. En este contexto, resulta totalmente válido plantear desde un punto de vista gráfico los aspectos más determinantes de la escuela sistémica:



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

Como ha podido observar el lector, la teoría administrativa se ha transformado a la par que se incrementa la complejidad social con la cual le ha tocado interactuar. Desde los enfoques más simples, analíticos, segmentados y fraccionadores de la rea-

lidad empresarial, la administración como actividad humana ha ido progresando sobre la base de criterios más integradores, dado que permiten abarcar más al momento de actuar; sobre todo cuando se trata de administrar realidades económicas, sociales o culturales cambiantes.

El factor más decisivo que puede observarse a lo largo de la historia de las teorías de la administración tienen que ver con su necesidad de estructurar, ordenadamente, sistemas organizacionales que faciliten la tarea de dirección, formación, planificación y control del arte de administrar.

## **SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

En el siguiente apartado presentamos de manera sucinta un repaso que da cuenta de la evolución de la teoría administrativa. A partir de ello, el lector podrá conservar en la memoria los aspectos más importantes de cada etapa evolutiva de la teoría. En este sentido podemos destacar lo siguiente:

### **1ª. De 1900 a 1930**

Época de sistemas cerrados, racionales, jerarquizados, y no participativos. En las empresas solo interesan los problemas internos, y la necesidad de una rápida expansión de la producción, destacando en ella:

Max Weber, sociólogo alemán elaborador del modelo de burocracia, explicando y describiendo sus orígenes. Estableció que el orden debe estar marcado por reglas expresas.

Frederick Taylor, norteamericano. Antepuso el estudio de los métodos y tiempos al factor humano. En 1911 publica *The Principles of Scientific Management*, que llegó a ser guía de organización de las empresas industriales.

## **2ª. De 1930 a 1960**

Pasamos del sistema racional al sistema social, aunque este sigue siendo cerrado en cuanto a la influencia de factores externos, circunstancia propiciada por ser la demanda todavía mayor que la oferta, y no existir competidores. Se produce una resistencia al Taylorismo, destacando en ello las personas siguientes:

Elton Mayo, sociólogo famoso por su experimento de Hawthorne (1927), demostró que mejoras en las condiciones de trabajo aumentaban la productividad.

Chester Barnard, (1930) fue el primero que escribió sobre los valores compartidos entre dirección y trabajadores.

Douglas Mc. Gregor, (1969) autor de las teorías X e Y, donde describe la conducta del trabajador frente a sus tareas, en relación al impacto producido por la actitud del directivo.

## **3ª. De 1960 a 1970**

Se entra en una época de sistema abierto, motivada por el endurecimiento de la competencia y, al mismo tiempo, una vuelta al sistema racional dando un paso atrás las ideas de lo social. Diferentes aportaciones en este periodo de estudiosos de esta época tales como Chandler, Paul, Lorch, etc., establecen que son las empresas con una estructura más descentralizada y organizaciones sencillas, las que evolucionan más rápido y obtienen más rentabilidad.

En este periodo se producen las primeras aportaciones hacia una dirección más participativa, a través de dos diferentes grupos: el de los sociólogos industriales (dinámica del pequeño grupo participativo) y la de los gerentes (dirección participativa por objetivos).

#### **4ª. De 1970 a 1980**

Se entra de lleno en la etapa social y abierta. Todas las empresas se encuentran condicionadas a la evolución de las variables del mercado y solo sobreviven aquellas que mejor se adaptan a los cambios. Se añade un nuevo componente, como es la incorporación de la calidad en los sistemas de gestión como medio para obtener mayor competitividad.

#### **5ª. Desde 1980**

Se produce el fenómeno de la globalización de los mercados, una escalada tecnológica, y el reconocimiento del valor del elemento humano en las empresas. Surge la dirección estratégica compartida, cuyos principios fundamentales son la contingencia, el servicio al cliente, la movilidad, la descentralización, la motivación, y el concepto del hombre total. (Benavides 1998. Pg.55-57)

Todo esto no significa que los enfoques administrativos han llegado hasta este punto. Por el contrario, en la actualidad, la teoría administrativa goza de buena salud. Los países desarrollados, sin duda han hecho significativos aportes en este sentido, toda vez que han sabido conservar lo más destacable de cada una de las escuelas e incorporar nuevos principios que den cuenta de nuevos constructos teóricos en materia administrativa. Es así como la ciencia de la administración, cotidianamente se valoriza y está a su vez genera valor agregado en cada unidad de negocios que le abre sus puertas.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño o finalidad está obligada a actualizarse permanentemente, a diseñar y rediseñar estrategias gerenciales, a evaluarse a sí misma, a adelantar a procesos críticos sustentados por las distintas teorías administrativas disponibles en la actualidad. Por consiguiente, el administrador y la administración se pueden considerar unificadamente, como una unidad, puesto que no hay administrador que pueda destacar en el mundo empresarial sin el uso de teoría y mucho menos, pueden existir teorías eficaces sin que éstas sean aplicadas y evaluadas por los administradores.

Este breve repaso de la teoría clásica, sin duda servirá de base para comprender mejor las nuevas tendencias administrativas sobre las que se desplaza la sociedad

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

moderna. Muchas cosas han cambiado, sobre todo la importancia que el trabajador o el técnico tiene dentro de la organización.

Ya no basta con comprender al hombre como una máquina e incluso no basta con comprenderlo como un sujeto que interactúa con otros. Ello nos conduciría a una visión simplificada de la realidad administrativa.

Hoy se habla de calidad total, de sujetos multifuncionales plenamente capacitados para desempeñar actividades dentro de un espectro muy amplio; hoy, las organizaciones tienen como objetivo la conservación de sus equipos de trabajo especializados, precisamente porque invertir en capacitación, formación, tecnificación, fidelización no puede verse como un gasto, sino más bien como una necesidad o un imperativo planteado desde una sociedad que se complejiza como nunca antes lo había hecho.

Al igual que ayer, en la actualidad comienzan a aparecer nuevas limitantes a la tarea administrativa. Las relaciones subjetivas, el reconocimiento al trabajo realizado o el estrés laboral son el signo distintivo de una sociedad competitiva que no deja espacio para las equivocaciones. La administración contemporánea se ve sometida a enormes niveles de presión y por lo tanto tomar decisiones oportunas se hace cada vez más difícil.

**CAPÍTULO III**  
**LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINI-**  
**NISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA**



**[www.mawil.us](http://www.mawil.us)**

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

En la actualidad, la administración de empresas y organizaciones ha cobrado un nuevo auge a partir de la incorporación de nuevos criterios sobre cuáles desarrollar la actividad administrativa. Las organizaciones se complejizan y como consecuencia de ello la teoría administrativa se ve obligada transformarse desde sus cimientos. Es decir, que los métodos cambian al igual que el enfoque que el administrador debe tener respecto a la estructura que administra. La globalización, ha terminado por imponer un cambio de época caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre, obligando con ello al todo organizacional y a sus miembros a abrirse paso.

Cabe destacar que independientemente de abordar estas nuevas tendencias, nunca podremos desprendernos de todo el bagaje científico que ha sabido aportar la vieja escuela. En ese contexto, la intención consiste básicamente en destacar aquellos enfoques que han aportado realmente a la transformación de la práctica administrativa del pasado que se hallan presentes en la actualidad.

A manera de síntesis, podemos sostener que la teoría administrativa ha pasado por tres periodos históricos: el periodo lógico lineal, que veía en los procesos administrativos un conjunto de pasos secuenciales caracterizados por la linealidad; el periodo sistémico de la administración que basa su enfoque en la teoría de sistemas como respuesta a los cambios que experimenta el entorno, buscando con ello adaptarse nuevas dinámicas del mercado; y por último el periodo actual de la administración, que se sostiene en la teoría del caos y la complejidad.

## **¿HACIA DÓNDE APUNTA LA TEORÍA ADMINISTRATIVA?**

Gracias al surgimiento del internet los procesos de comunicación han experimentado un auge asombroso gracias a las nuevas tecnologías. Estamos presenciando un cambio de era, en el que la tecnología de la información es el principal vehículo de transformación de la ciencia administrativa moderna.

Hoy el conocimiento se ha constituido en el recurso organizacional más valioso y en la base más determinante para el crecimiento o de las organizaciones y junto a él, las teorías emergentes han llegado para quedarse. En este capítulo veremos, en consecuencia, las más importantes en aras de contribuir con la formación y capacitación de aquellos apasionados por la administración.

## **MEJORA CONTINUA**

La mejora continua es una técnica de transformación organizacional progresiva, cuyo foco lo encontramos en las actividades particulares que desempeñan los miembros de la organización.

Cabe destacar que la calidad de los productos y los servicios es fundamental para la competitividad empresarial. En consecuencia, la mejora continua de la calidad es un aspecto clave para resaltar una posición competitiva desde la perspectiva organizacional.

En este apartado, se debe considerar hasta qué punto deben ser insertadas estrategias innovadoras para la creación y posicionamiento de nuevos productos, servicios o tecnologías de procesos que incidan sobre la mejora continua de la calidad. En lo concreto, cuando hablamos de mejora, estamos destacando la capacidad adquirida a futuro de una unidad de negocios para competir en el mercado, entendiendo que esta metodología sienta las bases para brindar oportunidades a los miembros de la organización desde distintas vertientes prácticas, unas que viabilizan la contribución de los sujetos con esta mediante el trabajo y otras, que garantizan que la propia organización le brinde a los equipos de trabajo oportunidades de desarrollarse y de superarse en el plano individual y colectivo.

## **PRINCIPIOS SOBRE LOS QUE OPERA LA MEJORA CONTINUA**

La calidad de la cartera de productos o servicios de salida de una organización, independientemente de su tipo, está determinada en última instancia por la satisfacción del cliente, puesto que éste es el que tiene la última palabra, es decir, que emite juicios valorativos dependiendo de los resultados de los procesos de servicio, de la eficacia y la eficiencia que naturalmente configuran a un bien determinado, en el sentido de su utilidad para la satisfacción de necesidades.

Es preciso comprender que toda acción que apunte hacia la mejora de la calidad, es una actividad permanente, que se logra a través de la mejora continua de los procesos más determinantes que ha identificado la organización después de todo un proceso analítico riguroso que le permite priorizar acciones de mejora para cada uno.

Cuando una organización decide adelantar criterios para mejorar la calidad, estos

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

deben ser permanentemente dirigidos hacia la búsqueda incansable de oportunidades clave para poder concretarla en lapsos de tiempo definidos. El enfoque de calidad, más que asumir una postura pasiva, que espera por la mágica aparición de momentos para implementarse en algún momento es incorrecto, por el contrario, espera que el análisis de un problema pueda revelar nuevas oportunidades de negocio y posicionamiento de la empresa y sus marcas.

Concretamente, la aplicación de criterios correctivos para los elementos de salida de los procesos, puede de hecho, reducir o eliminar un problema puntual para un área específica. En consecuencia, las acciones correctivas por un lado y las acciones preventivas por el otro, tienden a desaparecer las causas de un problema, limitando al menos inicialmente, las posibilidades de reaparición en el futuro.

Pese al criterio de continuidad, no debemos confundir este enfoque con procesos eternos, que no están circunscritos a lapsos de tiempo. La continuidad es una cosa y los criterios temporales infinitos para alcanzar soluciones son otra muy diferente. Por todo ello, la organización debe fijarse metas para la mejora de la calidad en todas sus áreas procesales, integrándolas al conjunto de metas estratégicas de la organización.

De más está recalcar que estas metas deben estructurarse de manera coherente y realista a los efectos de poder medir su progreso; igualmente, deben ser totalmente comprensibles, desafiantes y acertadas. La discusión colectiva de las metas por parte de los equipos y personal involucrado y las estrategias para viabilizarlas son principios irrenunciables para el éxito, más aún si no se olvida que, cuando se trata de procesos los involucrados seguramente serán muchos. Por otra parte, el control y seguimiento de las metas sobre mejora de la calidad deben aplicarse regularmente y deben recoger y reflejar las expectativas cambiantes del público objetivo al que van dirigidas.

Los beneficios obtenidos a través de la aplicación de criterios de mejora de la calidad se podrán visualizar desde un punto de vista acumulativo, gradualmente y en la medida en que la organización adelante proyectos y actividades puntuales de mejora de la calidad en una serie de etapas procesales, alimentadas y modificadas a través de datos e información, con la intención de que el rasgo distintivo del principio de mejora sea la consistencia y la disciplina.

Para esta tarea resulta imprescindible una organización bien motivada al logro y al cambio, para poder más adelante consolidar una cultura de la calidad bien desarro-

llada, a través de la cual todos los miembros de la organización, independientemente del nivel jerárquico que ocupan, participen efectivamente en la totalidad de los proyectos o actividades que tienen como objetivo la mejora continua de la calidad. Por todo lo anterior, en lo que concierne a la gestión para mejorar la calidad tenemos que:

La gestión de la mejora continua en la organización, se basa en la gestión de los procesos en la forma en la cual están definidos en la misión de organización; en la planificación estratégica; en la clarificación de funciones y de responsabilidades; en la adquisición y en la asignación de recursos; en la provisión de educación y de entrenamiento; así como en el reconocimiento a las personas.

En este punto es importante la identificación y la planificación de la mejora continua de los procesos claves, estratégicos y de apoyo de la organización, así como también la medición y seguimiento de cada uno de ellos y de la reducción de las pérdidas relativas a la calidad.

La dirección debe establecer las metas y los planes para la mejora de la calidad, debiendo ser los mismos partes de un plan general de la organización. Estos planes deben dirigirse a las pérdidas relativas a la calidad más importantes y deben desarrollarse tanto en todas las funciones como a todos los niveles de la organización, involucrando también a los proveedores y a los clientes de la misma.

Los planes para la mejora de la calidad se enfocan en la identificación de oportunidades novedosas y en áreas donde se han hecho escasos avances.

La organización debe desarrollar un sistema de medición para la identificación y el diagnóstico de oportunidades de mejoramiento, así como para la medición de los resultados de las actividades de mejoramiento de la calidad. Las mediciones deben relacionarse con las pérdidas relativas de la calidad asociada con la satisfacción del cliente, las eficiencias del proceso y las pérdidas para la sociedad.

## **Metodología para la mejora continua**

La norma UNIT-ISO 9004:2000 en su anexo B, señala que hay dos vías fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos:

a) Proyectos de avance significativos, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la implementación de procesos nuevos; se llevan a cabo habitualmente por equipos compuestos por representantes de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina;

b) Actividades de mejora continua escalonada realizadas por el personal en procesos ya existentes

Hay autores que relacionan el punto (a) con la reingeniería de procesos y el punto (b) con la filosofía KAIZEN (mejora continua) desarrollada en Japón.

En ambas vías la participación del personal con cada uno dentro de su contexto y filosofía, es considerada clave. Estos proyectos y actividades deben ser una parte normal del trabajo de todos y han de variar desde aquellos que necesitan grupos interfuncionales o de dirección, hasta aquellos que son seleccionados e implantados por miembros individuales o grupos.

En el caso de la vía (b), el personal de la organización es considerado como la mejor fuente de ideas para la mejora continua y escalonada de los procesos y a menudo participan como grupos de trabajo. Las personas implicadas deberían estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados con la mejora.

En caso (a) los proyectos de avance significativo deberían conducirse de manera eficaz y eficiente utilizando métodos de gestión de los proyectos. Una vez finalizados, el cambio sería adaptar un plan al proceso nuevo sobre la base de la continuación con la gestión por procesos.

En ambas vías para facilitar la participación activa y la toma de la conciencia del personal la dirección debería considerar actividades tales como:

- formar equipos de trabajo y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo
- permitir al personal controlar y mejorar su lugar de trabajo
- desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades del personal como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

### **Etapas del proceso de mejora continúa**

La mejora continua por cualquiera de los métodos identificados debería implicar lo siguiente:

*a) Razón para la mejora:* Se debería identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora, así como la razón para trabajar en ella.

*b) Situación actual:* Debería evaluarse la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes. Se deberían recopilar y analizar datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente. Se debería seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.

*c) Análisis:* Se deberían identificar y verificar las causas raíz del problema. Identificación de soluciones posibles: Se deberían explorar alternativas para las soluciones. Se debería seleccionar e implementar la mejor solución: por ejemplo, una que elimine las causas raíz del problema y evite que vuelva a suceder.

*e) Evaluación de los efectos:* Se debería confirmar que el problema y sus causas raíz han sido eliminados o sus defectos disminuidos, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

*f) Implementación y normalización de la nueva solución:* Se deberían reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para evitar que vuelva a suceder el problema o sus causas raíz.

*g) Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora:* Se debería evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora y se debería considerar la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro, lugar de la organización. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009Pg 104-105)

## **CALIDAD TOTAL**

La calidad total parte de una premisa simple: empoderar a los empleados a través del conocimiento, nuevas herramientas y capacidad para decidir qué hacer constituye sin duda, un enfoque más mucho más interactivo y de mayor confianza para ellos, ya que delega en los miembros del equipo de trabajo decisiones que antes debían tomarse a nivel gerencial.

La mejora continua ha sido históricamente el pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que en la actualidad se conoce como calidad total. Su núcleo más fuerte se encuentra en todas aquellas disciplinas que han incorporado el enfoque estadístico como base de medición para el control de la calidad. Como es bien sabido, es común relacionar el enfoque de la calidad total con el método japonés conocido como Kaizen.

De aquí en adelante, hablar de calidad total es hablar de Kaizen y viceversa. En tanto enfoque administrativo, la calidad total asume un principio básico: no puede pasar un solo día sin que se haya hecho algún tipo de mejora en algún área funcional de la organización.

Como toda metodología de trabajo que apunta hacia el cambio organizacional se basa en el reconocimiento de problemas. De lo contrario, no funcionaría ya que, si no se reconoce ninguna contrariedad, mucho menos se aceptará que existe una necesidad latente de solventarla. La autocomplacencia es la principal adversaria del enfoque de calidad total.

La calidad total no sólo se focaliza en los problemas, sino que facilita datos estadísticos para su identificación, ya que estos actúan como plataforma para adelantar procesos resolutivos en la organización. Entre las características más destacables de la calidad total se cuentan:

1. Involucrar a los empleados mediante la recolección de sugerencias.
2. Impulsa el trabajo en equipo, dado que cada miembro de la organización posee sólo una fracción de la información para cumplir con su tarea y a partir de esta realidad se estimula y facilitan procesos de integración social aguas abajo como antídoto contra la parcialidad del conocimiento procesal del trabajo.
3. Estimula un tipo de pensamiento orientado al proceso, esto es lógico si se entiende que los procesos tienen que ser permanentemente revisados y transformados antes de que se obtengan resultados mejorados.
4. La calidad total no requiere de la implementación de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas en la mayoría de los casos. Su puesta en marcha depende del empleo de herramientas sencillas.
5. La resolución de problemas apunta siempre a la causa-raíz y no a los efectos más visibles
6. El enfoque de calidad total alcanza niveles óptimos de calidad en el producto o servicio sobre la base del desarrollo de criterios de trabajo que apunten hacia la satisfacción plena del cliente.

En lo referente a la calidad total:

*Podríamos decir, a modo de síntesis, que el TQM es una manera de gerenciar toda una organización interpretando que el fin de la misma es lograr satisfacer los requerimientos de sus consumidores o clientes por medio de mejorar la calidad de sus productos y procesos. (Paz y González 2011, pg. 6).*

Los principales exponentes de la calidad los encontramos en las figuras varios teóricos y científicos de la administración, entre los cuales podemos destacar a varios personajes, en este sentido comenzaremos por Crosby, famoso por su programa cero defectos, la creación de los cinco absolutos de la calidad y los 14 puntos del programa de calidad; en lo referente a los cinco absolutos de la calidad vale la pena mencionarlos, por lo tanto, tenemos que estos quedan definidos de la siguiente manera:

**Conformidad con las necesidades.** La idea de fondo es que, una vez que se hayan determinado las necesidades, el proceso de producción mostrará calidad si el producto o servicio resultante del proceso está de acuerdo con esas necesidades

No existe otra cosa como un problema de calidad

**No existe otra cosa como la economía de la calidad;** es siempre más barato hacer bien el trabajo a la primera

**La única medida de actuación es el coste de la calidad.** La única actuación estándar es la de cero defectos. (Benavides 1998. Pg.71)

Igualmente, los aportes de Deming, a la calidad pueden recogerse en su “Método Deming”, sus “Catorce Puntos”, y las “Siete Enfermedades Mortales”, que a modo ilustrativo presentaremos a continuación:

**1. Falta de constancia en los propósitos.** La constante variación de los lineamientos sólo produce confusión en el personal. Evidencia además la falta de compromiso de la Dirección en la mejora continua.

**2. Énfasis en las ganancias a corto plazo.** Sólo se toman decisiones para minimizar costos y obtener mayores utilidades, intentando compensar inútilmente problemas crónicos subyacentes.

**3. Evaluación por rendimiento, clasificación según méritos.** Culpar al personal de los errores sólo puede generar conflictos internos, roces y afectar al trabajo en equipo y la sinergia. El destacado administrador japonés Kaoru Ishikawa sostenía que

la Gerencia es responsable del 85% de los problemas de una empresa.

**4. Movilidad de los ejecutivos.** La alta rotación de gerentes de mandos altos y medios produce una inconstancia en los propósitos y objetivos.

**5. Manejo de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.** Si sólo nos basamos en las cifras visibles, en el estado financiero de una empresa, estamos perdiendo gran parte de activos que son intangibles. Sería extremadamente difícil de cuantificar el prestigio, la fidelidad del cliente o la capacidad del personal. Si el objetivo único es trabajar sobre las cifras visibles, a nivel financiero, la empresa está condenada al fracaso.

**6. Costos médicos excesivos.** La falta de motivación del personal, la desidia, las malas condiciones de trabajo provocan inevitablemente un aumento de ausencias por enfermedades laborales (estrés, incapacidades). Esto representa un alto costo para la empresa.

**7. Costo excesivo de garantías.** La falta de respuesta ante reclamos, quejas o garantías provoca una avalancha de desprestigio muy difícil de cuantificar. Debemos recordar un cliente que se queja es porque está disconforme, pero un cliente que no se queja no necesariamente está conforme. Sólo dejará de comprarlos y nos desprestigiará de manera exponencial con sus colegas. (Zejzer 2015).

Por otro lado, Feingenbaum sostiene que, el control de calidad posee un carácter transversal, que atraviesa todas las etapas del proceso. En este orden de ideas afirma que el control, es básicamente una herramienta que contribuye a:

1. Formalizar normas de calidad
2. Evaluar la correspondencia entre las normas y la práctica
3. Atacar las discrepancias y
4. Planificar los procesos de mejora

En este orden de ideas Ishikawa adaptó el concepto de calidad a la manera de pen-

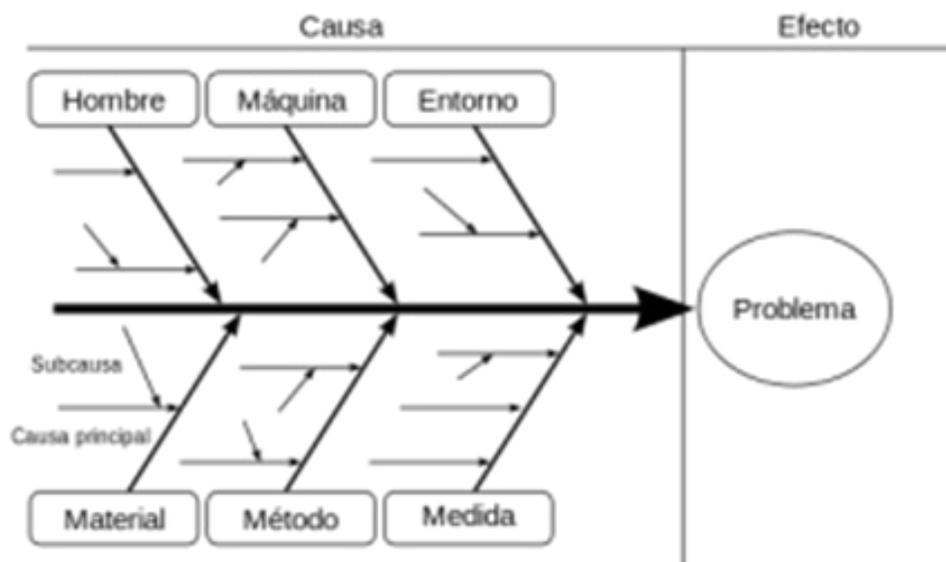
## *Nuevas Tendencias de la Administración*

sar japonesa, dotándolo de un sello particular y como consecuencia de ello desarrollo como aporte las siete normas para la calidad. En este sentido, se tiene que:

Las siete herramientas básicas de calidad es una denominación dada a un conjunto de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas enfocadas a la calidad de los productos. Se conocen como “herramientas básicas” ya que son adecuadas para personas con poca formación en materia de estadísticas.

Las siete herramientas básicas son:

**1. Diagrama de Ishikawa:** también llamado diagrama de causa-efecto o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.



*Fuente: (Romero Bermúdez, 2010)*

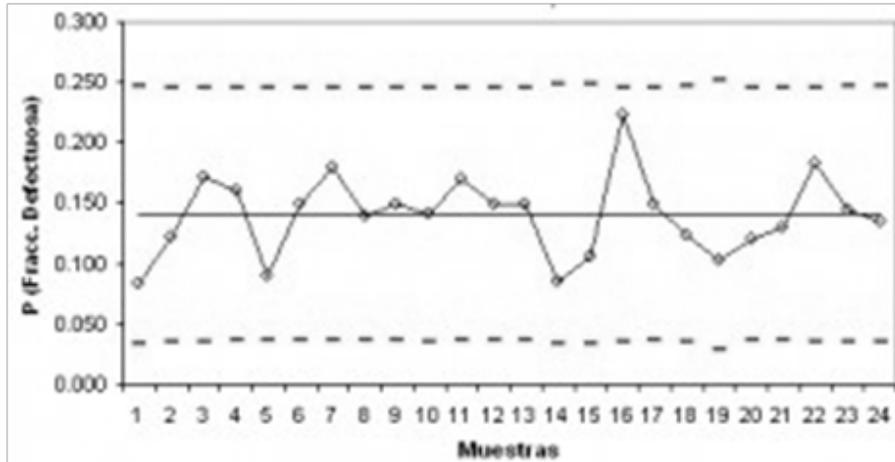
**2. Hoja de Verificación:** también llamada hoja de control o de chequeo, es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la

ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.

HOJA DE VERIFICACIÓN		No. _____														
NOMBRE DEL SERVICIO: _____	FECHA: _____															
AREA: _____	DELEGACIÓN: _____															
ESPECIFICACIÓN: _____	UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN: _____															
Nº. DE INSPECCIONES: _____	NOMBRE DEL EMPLEADO: _____															
OBSERVACIONES: _____	NOMBRE DEL GRUPO: _____															
DIMENSIONES																
40	15	10	5	0												
35	15	10	5	0												
30	15	10	5	0												
25	15	10	5	0												
20	15	10	5	0												
15	15	10	5	0												
10	15	10	5	0												
5	15	10	5	0												
0	15	10	5	0												
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	2	6	13	10	16	19	17	12	16	20	17	13	8	5	6	2
FRECUCIA																
O TOTAL																

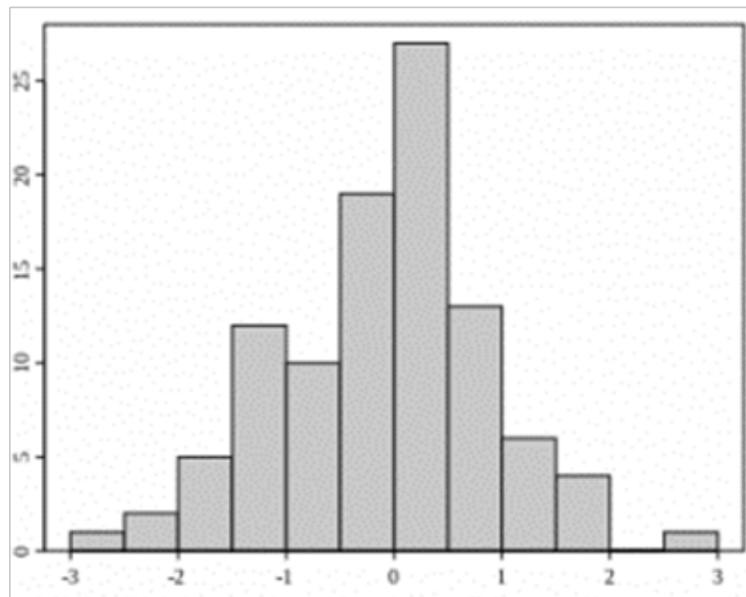
Fuente: (Fernando 1906 - 1996 YJ, 2018)

**3. Gráfico de Control:** Es una representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados de antemano que se usan como base para la toma de decisiones.



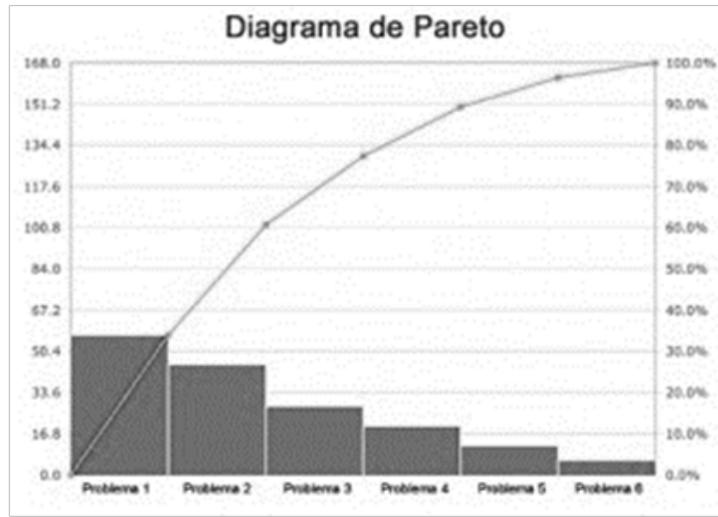
*Fuente: (Villar-Ledo & Ledo-Ferre, 2016)*

**4. Histograma:** Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos. Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas. Y permite la comparación de los resultados de un proceso.



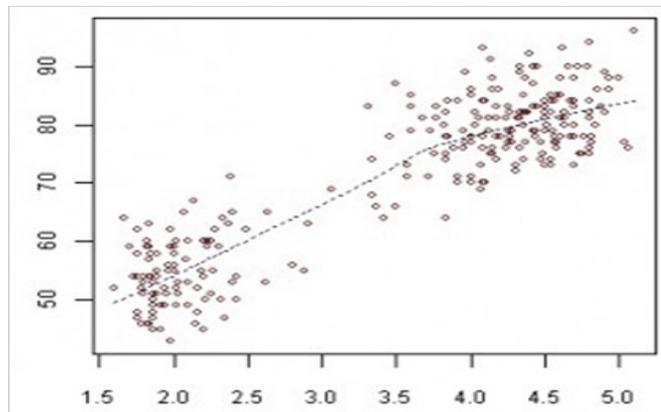
*Fuente: (Villar-Ledo & Ledo-Ferre, 2016)*

**5. Diagrama de Pareto:** también llamado curva 80-20 o distribución C-A-B, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades. El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los “pocos vitales” a la izquierda y los “muchos triviales” a la derecha.



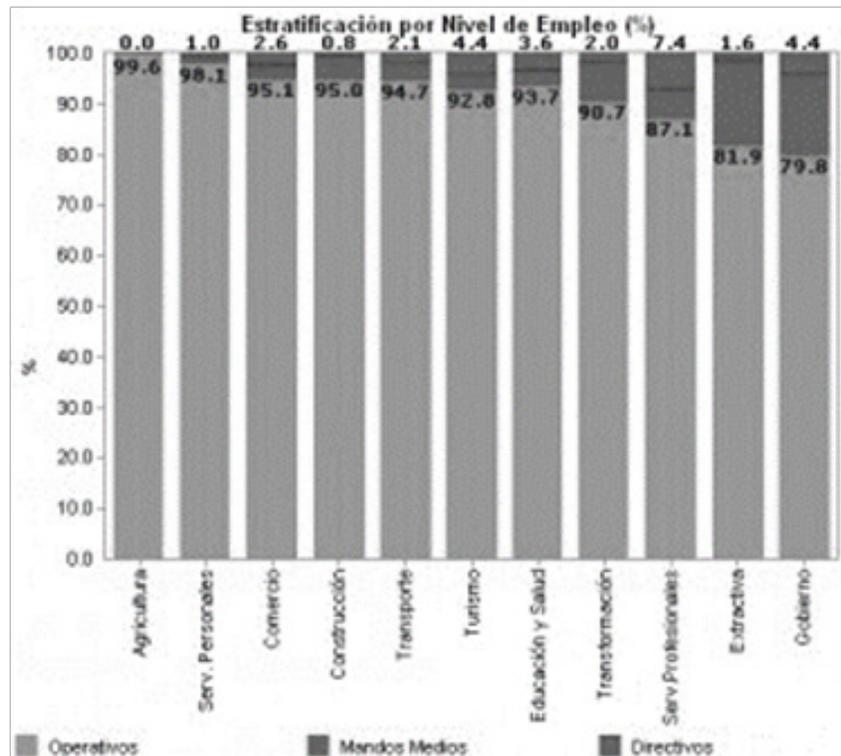
*Fuente: (Villar-Ledo & Ledo-Ferre, 2016)*

**6. Diagrama de Dispersión:** también llamado gráfico de dispersión, es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos. Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical.



*Fuente: (Villar-Ledo & Ledo-Ferre, 2016)*

**7. Muestreo Estratificado:** También conocida como estratificación, es una herramienta estadística que clasifica los elementos de una población que tiene afinidad, para así analizarlos y determinar causas comunes de su comportamiento. La estratificación contribuye a identificar las causas que hacen mayor parte de la variabilidad, de esta forma se puede obtener una comprensión detallada de la estructura de una población de datos, examinando así la diferencia en los valores promedio y la variación en los diferentes estratos.



([www.spcgroup.com.mx](http://www.spcgroup.com.mx) 2012)

Con Ishikawa no puede cerrarse el capítulo de los tratadistas que contribuyeron con el concepto y filosofía de la calidad. No obstante, nos parecen los más importantes. Por ello, nos hemos tomado la libertad de sentar algunas de las bases metodológicas de los principales exponentes, sin ánimo de agotar el tema.

## **REINGENIERÍA**

Por reingeniería debe comprenderse la reestructuración del todo organizacional. Significa más que todo aplicar la ingeniería a la estructura y no se trata de una reforma parcial o fragmentada de la realidad empresarial. Se trata de un cambio radical. Integral. Completo.

La justificación de la aparición de la reingeniería la encontramos en el hecho de que muchas organizaciones han perdido su capacidad de competir, incidiendo en una disminución de su productividad. Ello se debe, principalmente a los criterios organizativos tan complejos sobre los que sostienen la actividad empresarial; es decir, a causa de su rigidez estructural que terminan tornándolas lentas, burocráticas, ineficaces y sobre todo ineficientes.

Este tipo de organizaciones se focalizan más en mejorar la infraestructura de sus procesos, especializar a las personas que la integran y a jerarquizar excesivamente y por niveles, más que por la satisfacción de sus clientes a escala interna y externa.

Esta realidad empresarial compleja ha incidido desde hace décadas en el surgimiento y expansión de metodologías administrativas orientadas a revertirla. En este contexto, el caso de la metodología del Justo a Tiempo y Calidad Total cuyo objetivo se centraba en el rediseño de ciertas estructuras organizativas en búsqueda de eficiencia han resultado pequeñas ante los desafíos de la complejidad. En consecuencia, se puede aseverar que tales enfoques parciales ya no son resultan suficientes en el nuevo mundo dinámico y cambiante en el que desarrollan la competencia las organizaciones.

Por consiguiente, las organizaciones de hoy, que aspiran a ser exitosas, más competitivas y flexibles, caracterizadas por la agilidad, la innovación, tecnológicamente vanguardistas para poder dedicarse por completo al máximo redimiendo de su misión con altos estándares de calidad y por su puesto a la satisfacción del cliente, tienen que dejar de un lado, por obsolescencia, los principios organizativos y los procedimientos operativos actuales. El simplismo en la división del trabajo quedo a zaga de la nueva realidad emergente en lo administrativo, viéndose obligadas muchas organizaciones a emplear el ingenio como soporte práctico para desempeñar mejor su trabajo.

## **HACIA UNA DEFINICIÓN MÁS AMPLIA DE LA REINGENIERÍA**

La reingeniería significa básicamente “que se adopta un enfoque de pizarrón limpio; esto es, se hace a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la forma de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los esfuerzos exitosos de la Reingeniería están impulsados por el cliente” (Daft, 2000. Pg 254).

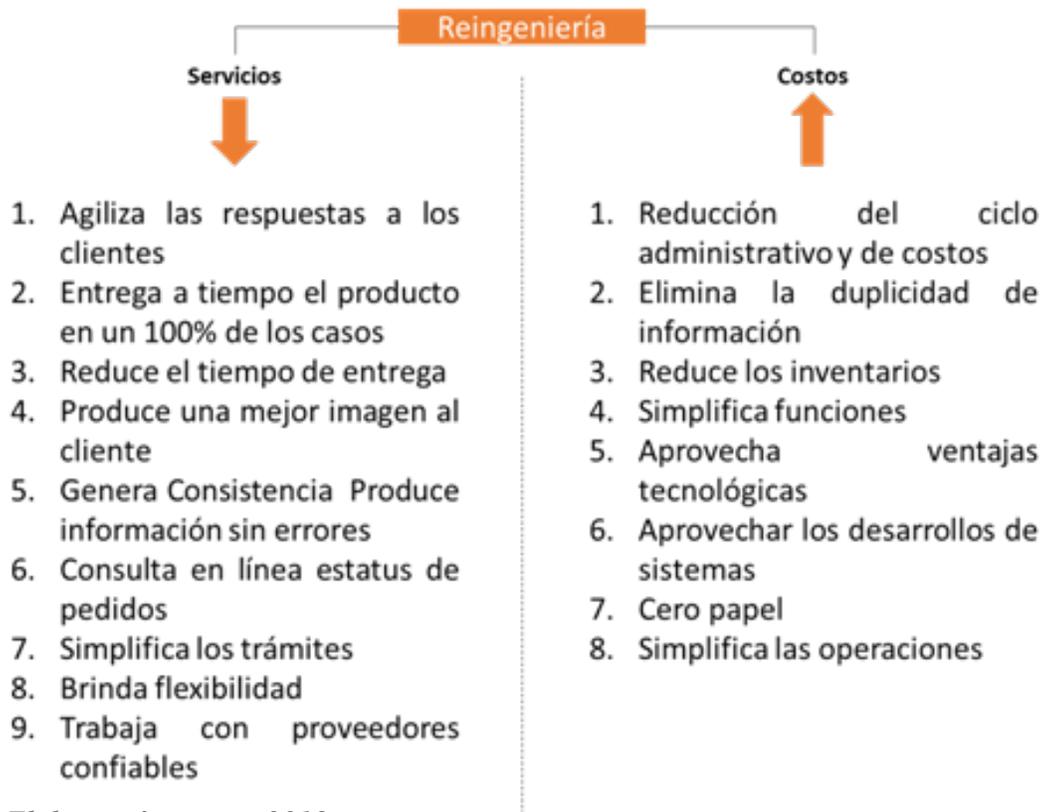
Cabe destacar que el aporte de esta metodología permite adelantar cambios radicales; no mejorando los procesos actuales, parcialmente, sino que en contrario construye y diseña otros totalmente novedosos. La Reingeniería de la organización, en este sentido, se puede definir como “la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Daft, 2000. Pg 42).

La diferencia sustancial de la reingeniería es su carácter radical, ya que busca un impacto global sobre la estructura organizacional al pretender replantearlo todo, contrastando enormemente con otros enfoques administrativos caracterizados por impulsar resultados incrementales y continuos. Quizás el punto más discutible de la reingeniería está en su elevado costo, pero queda compensado con un incremento exponencial de la rentabilidad empresarial de aplicarse correctamente.

Actualmente, las organizaciones buscan constantemente la excelencia y uno de los aspectos fundamentales para lograrla los pueden encontrar la reingeniería. La cuestión radica, en hacia dónde apuntar con el método, comprendiendo que en sentido lato podemos hacerlo al aspecto industrial, procesal o humano. Como hemos sostenido, estamos en la sociedad del conocimiento; por consiguiente, lo humano destaca como el flanco más importante por el cual se debe atacar con la reingeniería. Si tomamos por ciertas las consideraciones de Miguel Ángel Cornejo, una organización requiere de al menos tres salarios para potenciar a su personal: en este sentido, un salario económico para contratar talento, capacidad y mano de obra calificada; un salario psicológico, que pueda utilizarse para reconocer los logros de su gente, de su personal clave e impulsar dinámicas en las que los miembros del equipo puedan sentirse reconocidos y valorados y por último, un salario espiritual; es decir, una compensación simbólica que encierre un significado, (Cornejo, 2000: Revista Calidad Empresarial, Edición N° 17, 2000, Caracas, Venezuela)

En este orden de ideas, la reingeniería puede jugar un papel destacado en empre-

sas productivas y de servicios. Ello lo podemos precisar en la siguiente ilustración:



Fuente: Elaboración propia 2018.

A continuación, se presenta un gráfico comparativo entre la reingeniería y la mejora continua que puede servir para encontrar las diferencias más determinantes entre uno y otro método administrativo.



Fuente: Elaboración propia 2018.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

A manera de complemento, se dejan al lector planteadas las fases generales del proceso de reingeniería por lo que a escala general tenemos que:

Las etapas a seguir para llevar a cabo la reingeniería de la organización son las siguientes:

**Etapas 1.** Identificar y reconocer su receta organizacional.

**Etapas 2.** Identificar sus objetivos y las condiciones necesarias para alcanzarlos.

**Etapas 3.** Plantear los «pasos adhesivos» para la planificación.

**Etapas 4.** Identificar los procesos centrales (primarios y secundarios) que ocurren en la organización.

**Etapas 5.** Identificar los interesados o partícipes («stakeholders») claves.

**Etapas 6.** Hacer visibles los procesos individuales.

**Etapas 7.** Crear una visión de los procesos mediante trabajo grupal.

**Etapas 8.** Rediseñar el proceso siguiendo una serie de pasos:

- a) ordenación de los procesos,
- b) manipulación de los procesos,
- c) reingeniería de los procesos,
- d) diseño de los procesos.

**Etapas 9.** Implantar el proceso rediseñado mediante proyectos individuales, dejando intactos todos los eslabones de la cadena de gestión de dichos proyectos. Para ello se requiere:

- a) efectuar una interpretación estratégica de la gestión,
- b) realizar la gestión de un conjunto de proyectos en forma simultánea,
- c) llevar a cabo un liderazgo invisible para derribar barreras culturales, sectoriales u organizativas.

**Etapa 10.** Identificar los obstáculos de los procesos, para lo cual es importante:

- a) evitar la identificación de una cantidad inadecuada de procesos (demasiados o muy pocos),
- b) no seguir el camino más sencillo o no crítico,
- c) dedicar tiempo por parte de la dirección para lograr el compromiso y la comprensión,
- d) no establecer una estructura organizativa inviable para las condiciones de la organización,
- e) tratar de integrar los procesos y no aislarlos,
- f) asignar un valor a los cambios logrados estudiando los beneficios que los mismo reportan a la organización, mediante un indicador apropiado.

**Etapa 11.** Integrar las cuestiones duras y blandas, teniendo en cuenta que los procesos no pueden ser considerados como independientes de las personas, sino que éstas deben comprenderlos e implantarlos de manera consistente y eficiente.

**Etapa 12.** Transformar la cultura organizacional, encontrando un equilibrio entre la aceptación del cambio y la inseguridad que el mismo provoca en cada individuo.

**Etapa 13.** Cambiar las actitudes para que las personas aprendan

a prosperar en el nuevo entorno turbulento, en vez de sentirse intimidadas por el mismo.

**Etapa 14.** Desarrollar a las personas mediante educación, entrenamiento y capacitación adecuadas, preparándolas para el cambio, la flexibilización y la jerarquización de los clientes. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009, Pg. 113-114).

## **BENCHMARKING**

Esta metodología, busca comparar permanentemente a empresas que por lo general desempeñan actividades similares, buscando con ello tomar aquellos aspectos novedosos y que generan valor diferencial a una organización determinada, con la finalidad de modificar sus propios parámetros y criterios de trabajo administrativo.

El benchmarking, en lo fundamental, es un proceso comparativo entre empresas del mismo ramo, en el que una organización determinada toma a la otra como referente sobre el cual basar sus propios análisis.

Como se establecía más arriba, este método es definido como un proceso comparativo sistemático con miras a evaluar los productos y los procesos de cierto tipo de organizaciones en lo referente a su eficiencia traducida en términos de productividad, calidad y practicas propias, contra aquellas organizaciones que son reconocidas en el mercado como líderes indiscutibles de las mejores prácticas organizacionales. Todo ello con el objetivo de iniciar procesos de mejora continua en el futuro.

En este contexto, el benchmarking actúa como con medio para sustentar a la mejora continua como modelo. Se trata de una herramienta y una manera de llegar al punto inicial de la mejora continua, es decir, que resuelve el problema de cómo ponerla en marcha. Ello es posible a través de dos vías: la primera, consistente en analizar la realidad organizacional a nivel interno (realidad procesal y productiva) lo que revela que estamos ante un planteamiento directo de este método; o por el contrario, si el análisis inicial tiene su fuente informativa en instancias ajenas o externas a la organización (realidad de mercado planteada en términos de competencia) estaríamos ante la segunda vía y por consiguiente ante la modalidad analítica propia del benchmarking.

En consecuencia, se trata de una herramienta comparativa, entendiendo que cuando hablamos de comparar significa realmente examinar concienzudamente con el objetivo de observar o descubrir similitudes o contrastes entre los diversos enfoques o estrategias propios de cada unidad de negocios, considerando en paralelo una cantidad variable de dimensiones.

## **CLASES DE BENCHMARKING**

Se puede efectuar tres clases diferentes de estudios de benchmarking:

- 1. Benchmarking funcional:** Se comparan actividades similares entre diferentes sectores de una misma organización.
- 2. Benchmarking de competencia:** Se efectúa la comparación del desempeño de una organización con el de sus competidores directos en el mercado.
- 3. Benchmarking de calidad:** Esta clase de benchmarking se asume comparando a una organización determinada con la mejor de su clase a nivel de desempeño operacional y funcional y que sean reconocidas por su excelencia en el mercado.

## **FASES DEL BENCHMARKING**

El proceso de puesta en marcha del benchmarking consta puntualmente de cuatro fases consecutivas, las cuales se presentan a continuación:

### **Fase 1: Planificación**

Se debe preguntar:

- ¿Qué es lo que se debería comparar?
- ¿Frente a quién nos deberíamos comparar?

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Se identifican las características clave a evaluar y se establecen los elementos a tomar como marco de referencia.

Las actividades específicas que se deben emprender durante la etapa de planeamiento son:

- La selección del proceso concreto para el benchmarking
- Identificar y nominar un responsable
- Seleccionar el líder y los participantes del equipo
- Identificar las expectativas de los usuarios
- Desarrollar los criterios para la selección de la organización para la comparación y
- Determinar el método de recolección de datos.

**Fase 2:** Selección del marco de referencia de acuerdo con el tipo de «benchmarking» que se está efectuando. Es la investigación. En esta etapa se incluyen un conjunto de actividades como:

- Recolección de información del proceso dentro de la organización
- La identificación de asociados potenciales para desarrollar el benchmarking
- Investigación y selección de posibles organizaciones con quienes hacer las comparaciones
- Lograr la cooperación y establecer una alianza con la organización escogida.

**Fase 3:** Recorrer el ciclo de la información (recolección, ordenamiento y análisis de los datos), el cual consiste en:

- medir su desempeño propio
- medir el desempeño del líder de referencia
- cuantificar y comprender las diferencias.

Fase 4: Integración y acción, que consiste en la adaptación e implantación de los mecanismos para la mejora de los procesos y la definición de acciones para establecer los mejores objetivos,

identificar las oportunidades de mejora, la implantación de las acciones y la verificación de los logros.

Son actividades de la etapa de mejora:

- Determinar metas para cerrar la brecha de desempeño y luego superarla
- Adaptar las mejores prácticas a la cultura de la organización
- Desarrollar un plan de acción formal para poner en práctica las mejoras
- Lograr la aprobación de la dirección
- Otorgar los recursos necesarios para la implantación
- Implementar el plan
- Monitorizar y comunicar los progresos e identificar oportunidades para un futuro estudio de benchmarking

Este proceso debe retroalimentarse y reiniciarse constantemente, lo que algunos autores denominan la recalibración del proceso de «benchmarking». (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009. Pg 97-98)

## **GESTIÓN DE PROYECTOS**

Bajo esta premisa la empresa adelanta soluciones puntuales a problemas específicos, mediante la elaboración de proyectos administrativos. Recordemos que, un proyecto es una solución particular y por lo tanto tiene un inicio y un fin enmarcado en el tiempo.

### **LA PLANIFICACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS**

La planeación es una parte fundamental para la administración efectiva de proyectos porque ante la ausencia de un plan efectivo, la posibilidad de fracaso aumenta exponencialmente. En esencia, el plan en el contexto proyectual, es un mapa u hoja de ruta, que muestra cómo ir desde donde uno encuentra en la actualidad hasta donde se quiere estar en el futuro próximo. En contraste, esta manera de administrar proyectos no abunda en estos días. A continuación, proponemos algunas consideraciones

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

que el responsable de proyectos puede asumir para planificar mejor:

1. La esencia de la planificación es pensar antes de actuar antes de iniciar un proyecto
2. Concentrarse en el trabajo permanentemente
3. Al intentar resolver un problema, siempre es bueno conocer cómo lo manejó anteriormente la organización, a objeto de obtener alguna información clave.
4. No cometa el pecado del ultraoptimismo, sobre todo en la fase inicial del proyecto. Ser realista es lo mejor que puede asumirse con un proyecto
5. Cerciórese de la validez del plan de su proyecto con los involucrados, escúchelos y si existen discrepancias resuélvalo con el equipo antes de continuar.
6. Convoque reuniones sobre el proyecto sobre todo si es para planificar.
7. No dependa solamente de gráficos para comunicar su plan, haga uso de herramientas descriptivas y de prospectiva, para que el equipo visualice el futuro del proyecto.

Si se consideran estas recomendaciones, la planificación de proyectos se desarrollará de manera más armónica. Ahora bien, ¿dónde radica el secreto de una buena planificación en esta área tan delicada? La respuesta es sorprendente por su sencillez. Estimule siempre la participación de sus compañeros, la crítica constructiva, y sobre todo considere que los miembros del equipo le darán una estimación bastante acertada sobre los tiempos de ejecución de sus propias actividades. El mejor gerente de proyectos es aquél que garantiza soluciones en intervalos de tiempo exactos. Hacia ese horizonte siempre debe caminar un gerente de proyectos, porque no lo evaluarán solamente por el resultado, sino que el tiempo en el que lo ofreció también es relevante.

Por consiguiente, la planeación para el área proyectual debe comprenderse como la disposición sistemática de tareas consecutivas para el logro de un objetivo. El plan,

en consecuencia, determina lo que se necesita lograr y cómo hacerlo. En este sentido, el plan se puede establecer para los miembros del equipo de proyectos como un punto de referencia contra el cual se puede comparar el avance real.

## **LAS CUESTIONES MÁS DETERMINANTES A LA HORA DE DEFINIR UN PROYECTO**

Existen muchos elementos que considerar al momento de pensar y poner en marcha a un proyecto. La experiencia sin duda permitirá al responsable administrativo de los proyectos considerar cada vez más los factores decisivos que limitan su desenvolvimiento. Inicialmente, esta actividad deja algunos cabos sueltos cuando se desarrolla por primera vez, pero la experiencia hará que la panorámica analítica del responsable de proyectos sea cada vez más amplia, no dejando por fuera ningún aspecto clave. No obstante, los aspectos más básicos resultan ser los siguientes:

### **1. Definir los objetivos del proyecto**

El primer paso entonces es definir el objetivo del proyecto, entendido como el resultado esperado o el producto final al que contribuye el proyecto. Además está decir que este se tiene que fijar con absoluta claridad para que el cliente o la organización lo acepte y lo entienda a cabalidad; por lo tanto, todo objetivo deberá ser tangible para el cliente u organización, de lo contrario no se aceptará fácilmente.

### **2. Establecer una estructura de división del trabajo (EDT)**

Mediante la estructura de división del trabajo es posible dividir un proyecto en secciones manejables, que coadyuvan a la identificación de todos los elementos necesarios para garantizar el alcance del trabajo del proyecto. Es básicamente, un árbol jerárquico de partidas de trabajo que el equipo alcanzará durante el proyecto.

### **3. Definir la matriz de responsabilidades**

La matriz de responsabilidades es un método utilizado para incorporar dentro de un formato tabular, a todas las personas que tienen la responsabilidad de ejecutar las partidas de trabajo en una EDT.

#### **4. Definición de actividades**

Este criterio resulta útil para aquellos casos en los que se usa una estructura de división del trabajo (EDT), en este contexto, la persona o el equipo responsable de cada tarea puede definir sus actividades individuales teniendo en claro el hecho de que una actividad es una unidad de trabajo establecida que requiere de tiempo para su ejecución.

En el mundo de los proyectos, al igual que en el de la calidad existen un número puntual de herramientas que se consideran un clásico en la materia, y que por lo tanto todo responsable proyectual debe saber manejar a la perfección. Como consecuencia de ello, el análisis de redes es una técnica bastante útil en la planificación, el control y seguimiento de proyectos complejos. Este tipo de análisis, permite identificar relaciones entre los componentes o partes de un proyecto a través del tiempo. Entre las herramientas más importantes tenemos:

#### **DEFINICIÓN DEL PROYECTO POR ETAPAS Y HERRAMIENTAS MÁS COMUNES**

Para la mayoría de los proyectos, la primera y principal labor de programación consiste en coordinar los diversos recursos disponibles para asegurarse que se encontrarán en los lugares en que se los en el momento oportuno.

Las preguntas que, habitualmente, deben responderse son las siguientes:

1. ¿Cuál es la fecha de finalización del proyecto?
2. ¿Cuál es la variabilidad probable de ese dato?
3. ¿Cuáles son las fechas programadas del inicio y de finalización de cada actividad específica?
4. ¿Cuáles actividades son críticas en el sentido de que deben finalizar estrictamente como fueron programadas para llegar a la finalización del proyecto total?
5. ¿Cuánto se puede demorar las actividades no críticas antes

de provocar un retraso en la fecha de finalización del proyecto total?

6. ¿Cómo se puede concentrar en forma efectiva los recursos y las actividades con el objetivo de acelerar la finalización del proyecto? 7. ¿Qué controles se debe ejercer en el flujo de recursos financieros para las diversas actividades durante el proyecto, para cumplir con el proyecto total?

Estas preguntas se responden, en forma secuencial, a través del uso de las diversas herramientas mencionadas.

## **EL GRAFICO DE GANTT**

1. El gráfico de Gantt fue desarrollado por Henry Gantt en 1918 durante la I Guerra Mundial para la programación del arsenal Frankford y continúa siendo una herramienta útil en la programación de proyectos y en el seguimiento de su ejecución. Su simplicidad y su claro desarrollo gráfico lo han establecido como de gran utilidad.

2. El gráfico de Gantt es un gráfico de barras horizontales que consiste en hacer una lista de actividades las cuales se indican verticalmente en un diagrama. En forma horizontal (con forma de barra), se indica el tiempo en las unidades más apropiadas según el tipo de proyecto de que se trata. Se representa tanto la duración prevista como la verdadera de cada actividad, mediante una barra de longitud adecuada.

3. El gráfico indica, también, el inicio más temprano posible para cada actividad. Eso depende de si tiene que estar finalizada o no una actividad para ejecutar la siguiente.

4. Cuando se completa cada actividad (o parte de ella), se sombrea la barra correspondiente. Por lo tanto, en un momento cualquiera se ve con claridad cuáles actividades están «en tiempo» y cuáles no.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

5. El gráfico de Gantt se usa, también, como un registro para llevar el seguimiento de la progresión en el tiempo de las actividades a ejecutar para cada proyecto.
6. Sin embargo, el gráfico de Gantt no revela cuáles actividades son antecesores inmediatos de otras, por ello se han ideado las demás herramientas mencionadas.

## **LA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN Y LA REVISIÓN DEL PROGRAMA (PERT)**

En la técnica PERT cada actividad se representa mediante una flecha llamada arco o rama. El principio y el fin de cada actividad se representan mediante un círculo que se denomina nodo o evento.

Cada nodo se numera en forma arbitraria, utilizando dichos números solamente para identificar eventos, sin indicar las relaciones de precedencia. En la técnica PERT cada actividad debe empezar en el nodo en que termina su antecesor inmediato. En algunas situaciones se puede introducir en el análisis de red una actividad ficticia, la cual se representa mediante una línea punteada. Dicha actividad no requiere ningún tipo de recursos (incluyendo tiempo).

## **REDES O GRAFOS (DIAGRAMA DE ROY)**

Una vez finalizada una tarea puede darse el caso de que puedan comenzar una o más tareas, en tal caso:

Para dibujar un gráfico PERT, son necesarios los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de todas las tareas y acontecimientos del proyecto, adjudicarles una letra correlativa.
2. Determinar las dependencias entre las tareas. Para cada tarea, se anotan las tareas que han de completarse antes y después de

la terminación de la tarea en concreto.

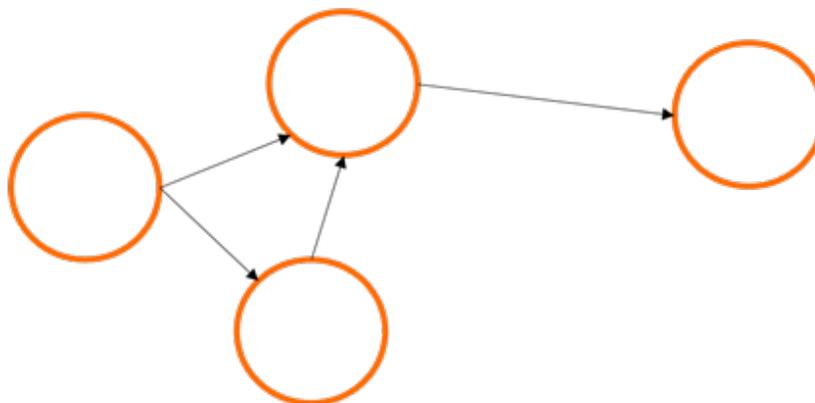
3. Dibujar el diagrama de ROY, que es una representación gráfica en la cual se señala la secuencia de las actividades (anterior y posterior).

4. Hacer una estimación de la duración de cada tarea. Esta estimación se realiza de la siguiente manera:

- calcular la cantidad de tiempo que llevaría realizar la tarea, que recibe el nombre de tiempo optimista ( $T_o$ )
- calcular la cantidad máxima de tiempo que llevaría realizar la tarea, que recibe el nombre de tiempo pesimista ( $T_p$ )
- calcular el tiempo más probable o tiempo promedio ( $T_m$ )
- calcular para cada tarea el tiempo esperado ( $T_e$ )
- calcular el tiempo mínimo y el tiempo máximo de finalización para cada tarea.

Dibujar el diagrama de nodos, señalando en cada flecha, la tarea y tiempo esperado:

**Diagrama general de PERT**



*Fuente: Elaboración propia 2018.*

## **EL MÉTODO DEL CAMINO CRÍTICO (CPM)**

El método CPM fue desarrollado en 1957 por J.E. Kelly y M.R. Walker. Se diferencia de la técnica PERT por los detalles de cómo se manejan el tiempo y el costo. El CPM es idéntico al PERT en concepto y metodología.

En realidad, las diferencias entre la técnica PERT y el método CPM es simplemente el método por medio del cual se realizan estimados de tiempo para las actividades del proyecto. PERT supone que el tiempo para realizar una actividad es una variable aleatoria descrita por una distribución de probabilidad y el CPM por otra parte, infiere que los tiempos de las actividades se conocen en forma determinísticas y se pueden variar cambiando el nivel de recursos utilizados.

En resumen:

- El PERT / CPM exponen la “ruta crítica” de un proyecto. Las actividades de la ruta crítica deben realizarse pronto. Si una actividad de la ruta crítica se retarda, el proyecto como un todo se retarda en la misma cantidad de tiempo
- El PERT / CPM identifica las actividades y la cantidad de tiempo disponible para retardos
- El CPM también considera los recursos necesarios para completar las actividades. En muchos proyectos permite que el gerente manipule las actividades teniendo en cuenta los tiempos de holgura de las actividades no críticas, permitiendo que se alivien los problemas.
- El CPM proporciona una herramienta para controlar y monitorear el proceso de un proyecto.

En la utilización efectiva se han ido borrando esas diferencias en cuanto las organizaciones han integrado las mejores características de ambos en sus esfuerzos propios para la optimización en la programación de los proyectos.

Dentro del ámbito aplicación, el método se usa para la planeación y control de

diversas actividades tales como construcción de casas y edificios, investigación de mercado, ampliaciones de fábricas, distribución de tiempos de salas de operaciones, censos de población, etc. Para obtener los mejores resultados los proyectos deben poseer las siguientes características:

- a) que el proyecto sea único, no repetitivo
- b) que se deba ejecutar el proyecto o parte de él en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir en tiempo crítico
- c) que se desee el costo de operación más bajo dentro de un tiempo disponible

## **PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN**

Las etapas de Planificación y programación podrían constar de los siguientes pasos:

1. Fijación de metas y objetivos
2. Lista de Actividades y tareas
3. Secuencia de tareas. Tiempos y otros recursos
4. Diagrama de ROY
5. Diagrama de Nodos
6. Determinación del Camino Critico
7. Cuadro de Gantt
8. Perfiles de Recursos
9. Aceleración del Proyecto
10. Análisis de Costos
11. Documentación y Registros

(Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009. Pg. 82-90)

Todo estos planteos teóricos requieren de un agente de cambio, en este contexto, ese agente viene a ser el conocimiento ya que el aprendizaje organizacional requiere de dos premisas fundamentales: la primera, tiene que ver con el hecho de que la organización alcance los objetivos que se ha planteado y aprenda significativamente durante este proceso; y la segunda, tiene que ver con la transformación de la empresa sobre la base de la ética y la formación intelectual, es decir, la gestión del conocimiento.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Como hemos podido observar, la teoría administrativa ha avanzado de manera asombrosa. Ésta ha pasado por un número significativo de ajustes que se debaten entre reformas totales o parciales del proceso administrativo, entre enfoques sistémicos o fragmentados del todo organizacional, entre soluciones de alto impacto económico o de mínima inversión, entre simplificar o complejizar el proceso de trabajo sobre la base del conocimiento o la especialización, entre otras variables de interés.

No obstante, la influencia del entorno se hace cada vez más significativa sobre el ambiente de trabajo y en consecuencia, sobre el sujeto que administra la realidad social en la que operan los miembros del equipo. Por lo tanto, la presión y el estrés se han convertido en factores que de una manera directa o indirecta inciden sobre la capacidad de decisión del administrador, afectándola significativamente.

Como consecuencia de ello, la tarea administrativa se ve mucho más complejizada de lo que ya es, requiriendo de la utilización de nuevos enfoques que sepan manejar la incertidumbre y la presión a la que se ve sometido constantemente el administrador de cualquier organización.

En la actualidad no se trata simplemente de elegir, sino de elegir bien y el enfoque de escogencia estratégica utilizado en tareas de planificación, puede ser perfectamente adaptado a las necesidades de la administración contemporánea, toda vez que planear representa una de las acciones más recurrentes que el sujeto que administra. De allí que, se proponga al lector interesado en lo administrativo indagar sobre el concepto de escogencia estratégica a los efectos de insertarlo dentro de su caja de herramientas y así nutrir todo su arsenal teórico de nuevos elementos analíticos y decisionales.

En este sentido, el rol del administrador resulta cada vez es más difícil; porque, por una parte, tiene que saber manejar los tiempos organizacionales a la vez que debe llevarse bien con sus subordinados por la otra. Si se sopesa por un instante la gran cantidad de responsabilidades que recaen sobre un gerente o un administrador queda en evidencia un solo hecho: el trabajo gerencial o administrativo es muy difícil. No son pocos los profesionales que le rehúyen a esta responsabilidad y es que la presión y el estrés asociadas a la incertidumbre tienen su buena dosis de responsabilidad en ello.

En este contexto, resulta frecuente encontrarse con un sinnúmero de consejos para manejar adecuadamente situaciones de este tipo y que por lo demás son bastante útiles. Pero más allá de todo ello, los administradores deben saber de la existencia

de herramientas para desarrollar su trabajo bajo presión, herramientas que fundamentalmente facilitarán la delicada tarea de tomar decisiones en el ámbito laboral. De allí que, el enfoque de escogencia estratégica pueda y necesite ser considerado en la labor gerencial administrativa.

**CAPÍTULO IV**  
**EL ENFOQUE DE ESCOGENCIA**  
**ESTRATÉGICA EN ADMINISTRACIÓN**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)

## **EL ENFOQUE DE ESCOGENCIA ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN**

Quienes tienen en la actualidad la responsabilidad de direccionar sistemas integrados de gestión de cara a los criterios de sustentabilidad del servicio, satisfacción de los clientes, competitividad y rentabilidad, se encuentran recurrentemente con circunstancias caracterizadas por los cambios repentinos del entorno y en consecuencia del mercado. Por todo ello, la incertidumbre y la información segmentada vuelve hacer complejo el ejercicio administrativo.

Esta realidad panorámica se caracteriza a nivel de la administración, por la existencia de tiempos restringidos para la toma de decisiones. Ante esta situación se plantea la necesidad de identificar, adaptar y aplicar herramientas de planificación basadas en el enfoque de escogencia estratégica, que faciliten el proceso de toma de decisiones que preceden a la tarea administrativa, sin pasar por alto las normas fundamentales de todo sistema gerencial (linealidad, objetividad, certeza y globalidad) en aras de que el administrador pueda manejarse plácidamente sin caer en la ineficiencia, aprendiendo a trabajar de manera precisa bajo ambientes signados por la subjetividad y la incertidumbre, seleccionando caminos de acción idóneos que viabilicen el consenso de los equipos de trabajo que tienen la responsabilidad de actuar consecuentemente a través de ejecución de la misión y la visión de la organización.

En este orden de ideas, los principios y métodos de aplicación de criterios de planeación en situaciones de marcada complejidad e incertidumbre, se detallan en los trabajos de Friend y Hickling (2010) que sirven de base a esta propuesta. Estos tratadistas nos ofrecen un marco conceptual aplicable a la toma de decisiones en condiciones como las señaladas anteriormente, totalmente válidos para el mundo empresarial y administrativo.

Como hemos sostenido con anterioridad, la administración puede considerarse un arte que se sustenta fundamentalmente en la planificación y en un conjunto de normas y principios administrativos. Sí quisiéramos incorporar dentro de esta tarea los principios y fundamentos del método de escogencia estratégica propio de los procesos de decisión caracterizados por la incertidumbre y acotados por la presión, tendríamos que iniciar por lo que comprendemos por planificar en este contexto.

En consecuencia, la planificación debe ser vista con un proceso continuo en el que es posible adelantar selecciones estratégicas a través del tiempo. Claro que esto no puede asumirse de manera acrítica por los administradores, ya que es bien sabido

que cada uno desarrolla sus propios mecanismos y métodos para encarar situaciones específicas. No cabe la menor duda que los administradores pertenecen a un pequeño grupo: el de los elaboradores de decisiones, porque todos los días y de manera recurrente se ven impelidos a actuar, a decidir, a reconsiderar y a planificar de nuevo. Quizás esto pueda verse como un ciclo recurrente, y de hecho es así, no por responsabilidad directa del que administra, sino debido a la complejidad sobre la que se desplaza el mundo contemporáneo.

## **¿QUÉ ES ESCOGER ESTRATÉGICAMENTE?**

La visión de escogencia estratégica que proponemos no tiene que ver con la forma de construir decisiones a nivel estratégico jerárquico; por el contrario, tiene que ver con las formas de sustentar cualquier decisión considerando los vínculos que tiene con otras decisiones ya sea que estas encuentren en un plano de acción más global o más específico. Y es que mientras mayor grado de complejidad muestra una organización, las responsabilidades al elaborar decisiones son mayores, más aún por cuanto éstas se desplazan por múltiples ejes transversales, que tocan desde lo operativo, lo funcional hasta pasar por lo gerencial al momento de decidir.

Todo esto hace que, en la práctica, las dificultades para decidir y escoger estratégicamente sean enormes. Las organizaciones actualmente se enfrentan a problemas complejos cuya solución no aparece inicialmente explicada por sí sola. Hay por lo tanto que estructurarla lo mejor posible. En este sentido, se debe partir del hecho del significado conceptual que explica cómo elegir cursos de acción ideales de acuerdo a las circunstancias particulares de cada organización, para ello existen a nivel teórico cinco juicios de balance para desarrollar el proceso de escogencia estratégica, que oscilan entre mayor rigidez analítica o enfoques más generales, que permiten avanzar hacia caminos más precisos.

Es así como, el decisor administrativo, podrá contar con distintos tipos de tratamiento para la incertidumbre, entre los que destacan, el alcance, los niveles de complejidad, el abordaje del conflicto, el manejo de la incertidumbre y por último el tratamiento respecto al progreso. Cada una de estas modalidades viaja hacia dos límites que se denotan con las palabras “más” o “menos” la cuestión práctica está en saber cuándo asumir niveles intermedios o los extremos analíticos dependiendo del caso. En consecuencia, el responsable puede de hecho afianzarse en el siguiente gráfico:



*Fuente: Elaboración propia 2018*

En este marco, la planificación como un proceso de escogencia estratégica se desarrolla sobre una base dinámica. De allí que los juicios de balance que presentamos al lector permitan gradaciones, a objeto de que el decisor pueda por sí mismo establecer el tipo de dinámica en el que quiere involucrarse. Más allá de los cinco criterios a través de los cuales estructurar un balance, el administrador que decide, debe tener en cuenta que para esta metodología existen básicamente tres tipos de incertidumbre para poder tomar decisiones acertadamente. En primer lugar, tenemos la incertidumbre sobre el ambiente (IA), lo que denota la necesidad de información de calidad para sustentar los juicios de valor; en segundo lugar, tenemos la incertidumbre respecto los valores que guían (IV) durante el proceso de toma de decisiones y que básicamente buscan responder cuestiones acerca de los objetivos a alcanzar dentro de la organización; y en tercer lugar, tenemos a la incertidumbre asociada a cuestiones de coordinación, que exigen revisar decisiones relacionadas con esta área, en ese sentido, este tipo de incertidumbre se denota como (IR).

Este contexto a tenemos que la incertidumbre puede abarcar tres categorías:

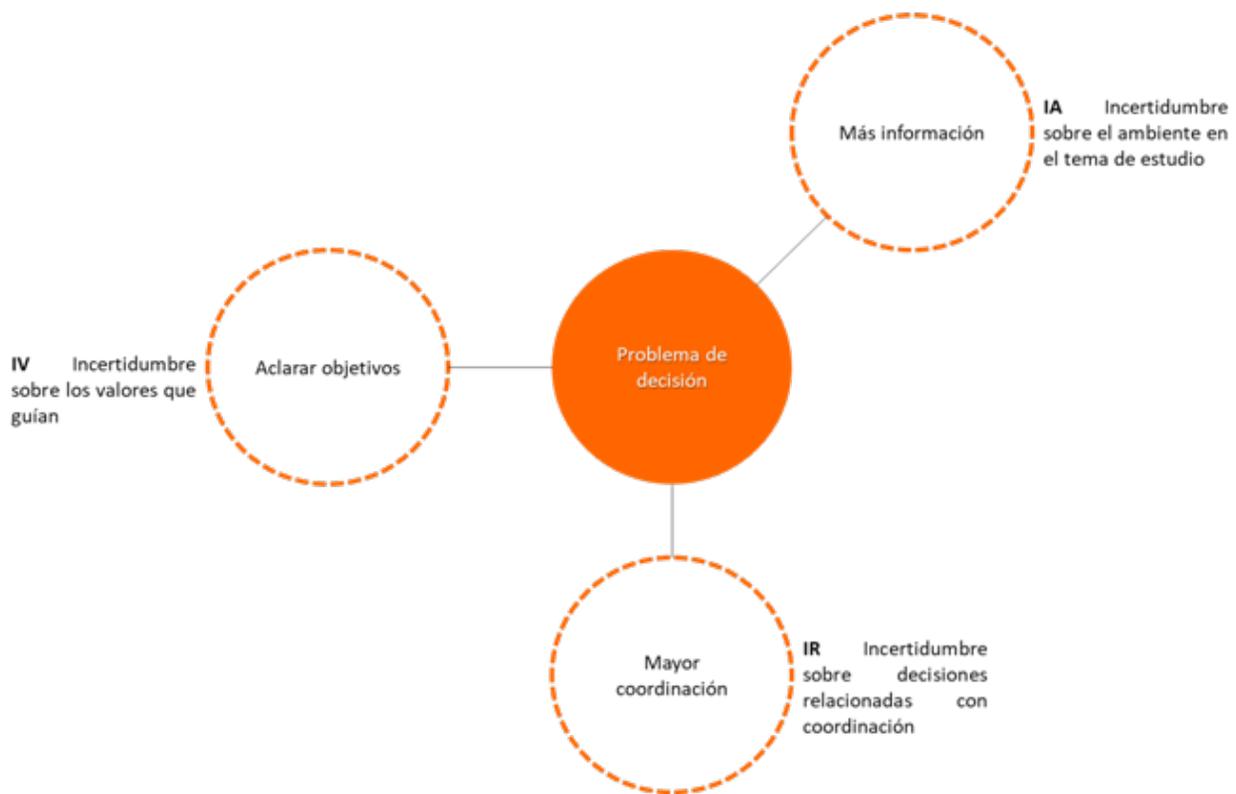
Estas tres categorías juegan un papel importante en la filosofía

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

de planificación entendida como un proceso de escogencia estratégica; ellas pueden ser descritas formalmente como sigue:

- Incertidumbre sobre el ambiente relacionado al tema en estudio: IA simplificando,
- Incertidumbre sobre los valores o políticas que sirven de guía: IV simplificando,
- Incertidumbre sobre decisiones relacionadas al tema: IR simplificando. (Friend y Hickling. 2011. Pg. 11)

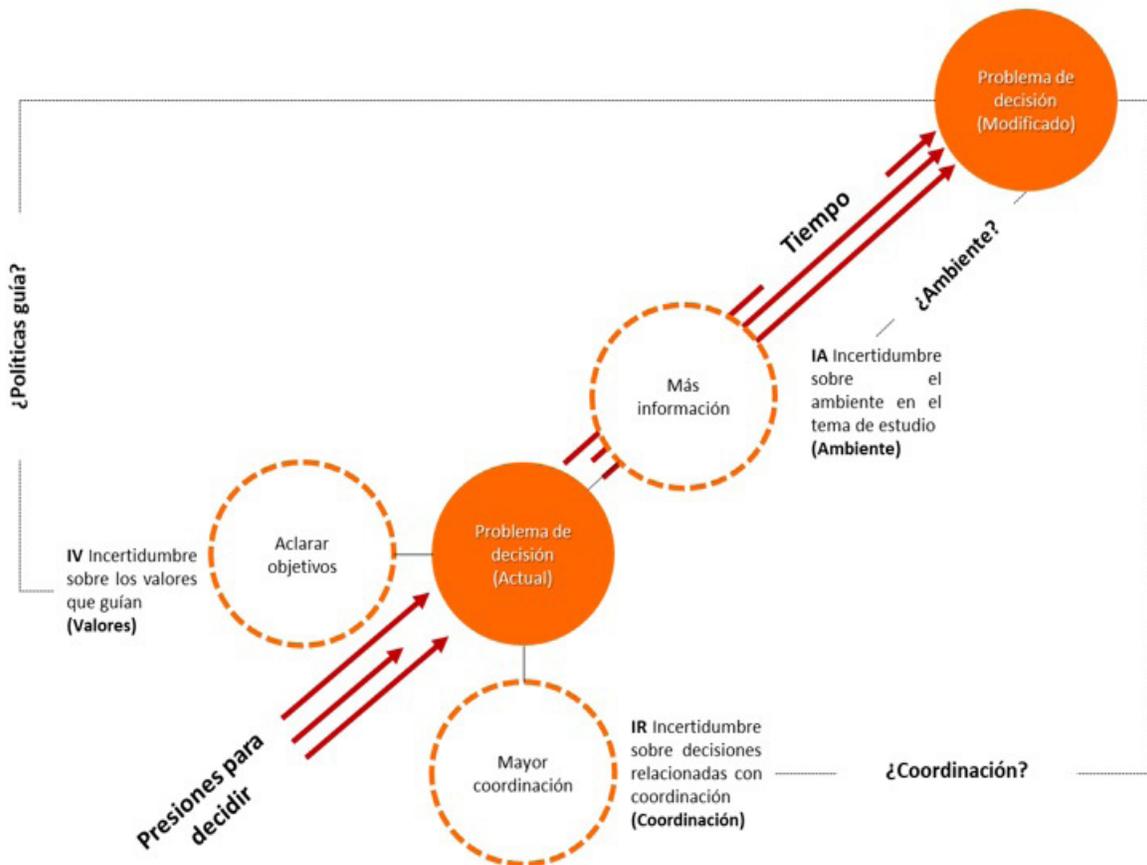
Gráficamente estos tipos de incertidumbre quedan representados de la siguiente manera:



*Fuente: Elaboración propia 2018*

Ahora bien, los problemas cuando se circunscriben en horizontes temporales pueden cambiar, transformarse, simplificarse o complicarse generalmente por dos vías; una vía, tiene que ver con el hecho de que el problema en estudio cambia y se vuelve más complejo y la otra, tiene que ver más con el hecho de que la toma de decisiones es tan compleja que requiere aplazarse un tiempo, en aras de estructurar nuevos cursos de acción que permitan su solución.

Independientemente de las causas que transformen la comprensión del problema, siempre deben aplicarse los juicios de balance para la toma de decisiones estratégicas que mencionábamos más arriba. Al insertar el factor tiempo dentro del enfoque de escogencia estratégica, el esquema inicial del que partimos se transforma para dar paso a un problema modificado, quedando de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia 2018

## ¿CÓMO ESCOGER ESTRATÉGICAMENTE?

En este contexto, es necesario ver la toma de decisiones en varios planos intercambiables entre los que se mueven las actividades administrativas o de planificación orientadas a sustentar el proceso. En este sentido, el método de escogencia estratégica tiene fundamentalmente cuatro modos de abordar un problema:

**Modos de escogencia estratégica**

Modo Configurar	Modo Diseñar	Modo Comparar	Modo Escoger
1. Áreas de decisión	1. Opciones de decisión	1. Área de evaluación	1. Área de incertidumbre
2. Vínculos de decisión	2. Opción objetada	2. Evaluación relativa	2. Opción exploratoria
3. Gráfico de decisión	3. Gráfico de opciones	3. Ventajas de comparación	3. Esquema de acción de
4. Foco del problema	4. Esquema de decisión factible	4. Lista abreviada	4. Paquete de compromisos

*Fuente: Elaboración propia 2018*

## EL MODO CONFIGURAR

Este modo considera los siguientes factores:

- 1. Área de decisión:** Permite establecer las áreas de decisión respecto un problema determinado, a objeto de poder categorizar cualquier situación en la que uno o más involucrados en tareas administrativas puedan visualizar distintos cursos de acción.
- 2. Vínculo de decisión:** Es la relación existente entre dos áreas de decisión que pueden revelar diferencias importantes sí se visualizan juntas en vez de separadas.
- 3. Gráfico de decisión:** Está representado por un diagrama, que integra un conjunto de áreas de decisión y expresa sus relaciones a través de vínculos de decisión.
- 4. Foco del problema:** Son realmente subconjuntos o agrupaciones de áreas de decisión dentro de un gráfico de decisión y que han sido seleccionados por un estudio más detallado.

## EL MODO DISEÑAR

Este modo contemplado siguientes factores:

- 1. Opciones de decisión:** Viene representado por cualquiera de los cursos de acción mutuamente excluyentes que pudieran considerarse para un área de decisión.
- 2. Opción objetada:** Viene representada por la relación entre dos áreas de decisión y puede revelar diferencias entre éstas si se consideran juntas en vez de separadas.
- 3. Gráfico de opciones:** Es realmente un diagrama en el que se representa la compatibilidad o no de dos opciones de decisión ubicadas dentro del foco del problema.
- 4. Esquema de decisión factible:** Sirve para describir combinación entre opciones, considerando individualmente para cada área de decisión que se halla en el foco del problema.

## **EL MODO COMPARAR**

Este modo está constituido por los siguientes factores:

- 1. Área de comparación:** Sirve para describir un aspecto de la escogencia contra el cual se aspira comparar las consecuencias derivadas de cursos de acción alternativos.
- 2. Evaluación relativa:** Consiste en evaluar las consecuencias que se originan en el área de comparación.
- 3. Ventajas de comparación:** Los valores de la escala de juicios suministran los límites dentro de los cuales se combinan las evaluaciones para diferentes áreas de comparación.
- 4. Lista abreviada:** Está representada por cualquier subconjunto de cualquier esquema de decisión a través del cual se decide comparar alternativas de manera detallada.

## EL MODO ESCOGER

Este modo está constituido por los siguientes factores:

- 1. Área de incertidumbre:** A través de ésta se puede describir cualquier fuente que duda que dificulte la consideración o escogencia de cualquier área de decisión.
- 2. Opción exploratoria:** Viene determinada por un curso de acción específico que se ha considerado como medio efectivo para disminuir la sensación de duda dentro de alguna de las áreas de incertidumbre preestablecidas.
- 3. Esquema de acción:** Está representado por cualquier curso de acción que incorpora compromisos para algunas de las áreas de decisión más prioritarias, las cuales se ubican dentro del foco del problema.
- 4. Paquete de compromisos:** Es la propuesta general de alternativas propuestas para ir adelante y decidir correctamente.

## HACIA UNA VISIÓN GENERAL DEL MÉTODO

Nos hemos tomado la libertad de reproducir un extenso ejemplo que permite explicitar de manera bastante exacta el método de escogencia estratégica. Este caso reviste una importancia extraordinaria por cuanto está acotado a la realidad venezolana, lo que aplica también para el caso ecuatoriano, toda vez que como región poseen francas similitudes. Es preciso también destacar que se trata de un ejemplo asociado a la planificación en sentido duro, pero si se asume que la acción básica del administrador tiene que ver con la planeación estratégica en muchos contextos de su propia realidad, entonces este ejemplo viene como anillo al dedo. En este contexto vale la pena acotar que:

Frente a la complejidad, la planificación emergente debe afinar el sentido sistémico de las realidades y la capacidad para discernir lo relevante. Para navegar en la turbulencia, acelerar su ritmo y ser mucho más elástica para enfrentar la incertidumbre, ser

continua y contar con una gran capacidad para mirar el futuro de forma tal que le ilumine el presente. Y para no naufragar en el conflicto, traspasar el límite que la ha separado durante tanto tiempo de la gestión, introduciendo en lugar privilegiado las variables sociopolíticas y aprendiendo a negociar. (Castellano, 2010. Pg.34).

En función de lo anterior, el método de escogencia estratégica representa una excelente herramienta para los administradores y que consta de los siguientes pasos:

### **Visión general del método**

En términos generales, el método consiste en ir reduciendo sucesiva y rápidamente una realidad compleja y más o menos difusa a sus elementos más centrales, facilitando la toma de decisiones. Dado un cierto contenido a ser planificado se siguen, a grandes rasgos, los pasos siguientes:

1. Selección de áreas temáticas sobre las cuales es necesario tomar decisiones.
2. Clasificación de dichas áreas en: importantes (I), urgentes (U) y aquellas que son menos importantes y/o urgentes.
3. Dentro de cada área, definición de opciones para la decisión a tomar.
4. Identificación de incompatibilidades entre las opciones de las diferentes áreas.
5. Construcción de esquemas de decisiones, entendiendo por tales un conjunto integrado por una opción de cada área.
6. Identificación y exclusión de esquemas de decisiones no factibles, por presencia de incompatibilidades.
7. Preselección estratégica de esquemas de decisiones factibles, mediante su calificación en función de criterios predefinidos.



1. ¿Debe cobrar o no la Universidad?
2. ¿Los contenidos de la educación que se imparte, deben ser más técnicos y menos humanistas?
3. ¿Debe continuar el sistema de cupos para los estudiantes? ¿Cuánto debe ser ese cupo?
4. ¿Se deben construir edificios rentales, cuántos y cuándo?
5. ¿La educación que se imparte debe ser más práctica y menos teórica?
6. ¿Es necesario establecer nuevos Núcleos de la Universidad. ¿Cuántos y dónde?
7. ¿La evaluación de los profesores y de los estudiantes debe ser más exigente que la actual?
8. ¿Es necesario y posible estimular el sistema de ingresos por excedentes?
9. ¿Cómo lograr más eficiencia en el gasto de los recursos financieros? Obsérvese que en el gráfico las áreas consideradas como más importantes son marcadas con (1) y las más urgentes con (U); se trazan líneas entre las que guardan mayor relación; y se delimita con una doble línea (Frontera) el conjunto formado por las que finalmente se seleccionan para ser analizadas (Problemas Focales).

En el gráfico 11.2 aparecen las opciones posibles dentro de cada área de decisión:  
Cobrar: sí, no; cobrar y becar a los estudiantes de menores ingresos.

Edificios rentales: ya y posponer.

Evaluación: nota mínima, evaluación continua y evaluación final. Cupo: 40.000, 30.000 o 20.000 estudiantes.

Eficiencia: motivación y mano dura. Obsérvese que las incompatibilidades entre opciones han sido señaladas con una línea

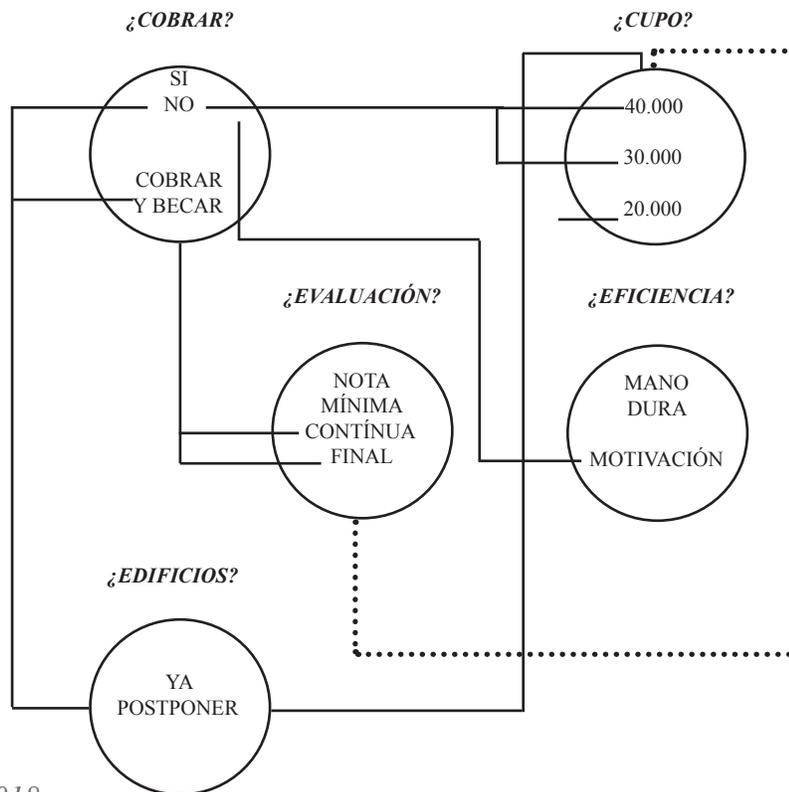
continua, en tanto que aquéllas sobre las que existen dudas han sido marcadas con una línea discontinua.

### **Esquemas factibles de decisiones**

Para definir los esquemas factibles de decisiones, el cuadro 11.1 ha sido organizado de la manera siguiente:

1. Las cinco primeras columnas se refieren a cada una de las áreas de decisión previamente seleccionadas.
2. En cada fila aparece una combinación (esquema) de opciones, una por cada área. Por ejemplo: sí cobrar, cupo de 40.000 estudiantes, edificio rental ya, mano dura para aumentar la eficiencia y exigencia de nota mínima para aprobar.
3. En la sexta y última columna se identifican los esquemas no factibles, por incompatibilidades entre opciones, con una (X); al resto de los esquemas se les identifica con una letra (A, B, etc.).

#### **Gráfico de opciones incompatibles**



*Fuente: Elaboración propia 2018*

Áreas de decisión					
Cobrar	Cupo	Edificio	Eficiencia	Evaluación	Esquemas
Si	40.000	Ya	Mano dura	Nota mínima	A
				Continua	B
				Final	C
			Motivación	Nota mínima	X
				Continua	X
				Final	X
		Posponer	Mano dura	Nota mínima	D
				Continua	E
				Final	F
			Motivación	Nota mínima	X
				Continua	X
				Final	X
	30.000	Ya	Mano dura	Nota mínima	G
				Continua	H
				Final	I
			Motivación	Nota mínima	X
				Continua	X
				Final	X
		Posponer	Mano dura	Nota mínima	J
				Continua	K
				Final	L
			Motivación	Nota mínima	M
				Continua	N
				Final	O
No	20.000				
	40.000				
Cobrar y becar, etc...					

X= No factibles por presencia de incompatibles

**Selección de esquemas por restricciones**

El cuadro 11.2 contiene una muestra del proceso mediante el cual se seleccionan esquemas de acción por restricciones; funciona de la manera siguiente:

**SELECCIÓN ESTRATÉGICA - SELECCIÓN DE ESQUEMAS DE ACCIÓN POR RESTRICCIONES**

Esquema factibles	Paz profesores	Paz estudiantes	Calidad de educación	Esquemas seleccionados
A	60	(10)	80	
B	40	100	70	
C?	50	30	60	C?
D	60	(10)	60	
E	(40)	80	60	
F?	50	30	50	F?

Paz profesor > 60			Restricciones	
Paz estudiantes > 30				
Calidad educación > 50				
Esquema C	Área de decisión		Esquema F	Comparación entre esquemas seleccionados
SI	Cobrar		SI	
40	Cupo		40	
YA	Edificio		POS	
MD	Eficiencia		MD	
F1	Evaluación		F	
50	Paz profesores		50	
30	Paz estudiantes		30	
60	Calidad educación		50	
30	Paz profesores	50	Criterios	
30	Paz estudiantes	30		
60	Calidad educación	50		

*Fuente: Elaboración propia 2018*

1. En la primera columna del cuadro superior aparece una lista de los esquemas factibles y en las columnas siguientes tres criterios de selección: Paz profesores, Paz estudiantes y Calidad de la educación.

2. Las restricciones establecidas son las siguientes: la calificación de los esquemas en función del grado de Paz profesoral que generen debe ser mayor de 60 puntos, en una escala subjetiva de 100; la calificación en función de la Paz estudiantil, superior a 30; y la calificación en función de la Calidad de la educación, superior a 50. Cuando un esquema no cumple con alguna de estas restricciones, la calificación correspondiente es encerrada en un paréntesis. Se hace evidente que, en este ejemplo hipotético, la mayor importancia es atribuida al mantenimiento de la paz entre el profesorado, muy por encima de la calidad de la educación y de las actitudes que pudieran tomar los estudiantes.

3. Finalmente, sólo dos esquemas cumplen, aunque precariamente, con las condiciones, los esquemas C y F, los cuales son comparados detalladamente en la parte inferior del cuadro 11.2 con el propósito de decidir entre ellos, mediante una discusión que es ahora muy concreta, a diferencia de las discusiones iniciales cuando la problemática lucía demasiado vasta y compleja.

4. Manualmente, este proceso resulta bastante tedioso si el número de áreas y opciones pasa de un límite. Consecuentemente, existen softwares comerciales para ello, aunque resulta relativamente fácil construirse uno mediante una hoja electrónica de cálculo cualquiera.

### **Paquete de propósitos**

El cuadro 11.3 contiene lo que se denomina «Paquete de propósitos», el cual funciona de la manera siguiente:

1. En la primera columna aparecen las áreas de decisión con que se ha venido trabajando.

2. En las dos columnas siguientes, las decisiones que se toman

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

ya, divididas en acciones y exploraciones. Así, en el presente ejemplo hipotético las acciones a emprender ya serían: cobrar poco, establecer un cupo de 40.000 estudiantes, empezar a construir dos edificios rentales, aumentar progresivamente el control de la eficiencia y continuar igual en los procesos de evaluación de profesores y estudiantes. Por otra parte, se empezaría a explorar un posible aumento en la matrícula, qué hacer con los estudiantes rechazados, un estudio de mercado para más edificios rentales, soluciones a los posibles conflictos como resultado de las medidas e iniciar una investigación exhaustiva sobre los sistemas de evaluación.

<b>Selección estratégica - Paquete de propósitos</b>				
<b>Áreas decisión</b>	<b>Acciones</b>	<b>Explorar</b>	<b>Definir</b>	<b>Contingencia</b>
Cobrar	Si Poco	Posible aumento	Aumento	Ampliar becas
Cupo	40.000	Qué hacer Estudiantes rechazados	Nuevos núcleos tecnológicos	
Edificio	Dos ya	Estudio Mercado	Dos más	Fundación pro Universidad
Eficiencia	Aumento progresivo Control	Posible conflictos	Sanción	Bonos pro eficiencia
Evaluación	Continua Igual	Investigación		

### **Áreas de incertidumbre**

Durante el tipo de proceso descrito en los puntos precedentes casi siempre surgen incertidumbres que entorpecen más o menos la toma de decisiones. El gráfico 11.3 es una muestra de ellas, señalando además la forma de eliminarlas:

1. ¿En qué medida están dispuestos realmente los profesores a

sacrificar sus ingresos o su bienestar personal, en aras de la calidad de la educación en Venezuela?

2. ¿De qué manera afectaría el hecho de decidirse por un esquema u otro, las campañas electorales de los decisores?

3. ¿Cuál es la capacidad real de la Universidad para auto-transformarse?

4. ¿Cuál será la reacción del profesorado y el estudiantado frente a las medidas que serán tomadas?

5. ¿Es cierta la afirmación según la cual a la mayoría de los estudiantes sólo les interesa graduarse? Algunas respuestas pueden esperar; otras, por el contrario, deberán ser dadas antes de tomar cualquier decisión con probabilidades buenas de éxito. En términos generales, el método resulta muy valioso para enfrentar situaciones complejas sobre las que es necesario decidir con prontitud; sin embargo, creemos que su parte más crucial, la selección final de esquemas factibles, puede ser mejorada mediante la utilización de Matrices Multicriterios y del Proceso Analítico Jerárquico (PAJ). (Castellano, H. 2010. Pg.178-186).

Fíjese el elector que el desarrollo del método escogencia estratégica le permite al usuario considerar las mejores opciones en ambientes caracterizados por la presión. Además, es un medio idóneo para fomentar la integración de los equipos de trabajo en torno a la discusión sobre temas delicados y complejos, porque precisamente el método de escogencia estratégica como herramienta adquiere mucha más fuerza cuando se le emplea junto a otros. En consecuencia, los administradores pueden contar con este poderoso instrumento para abordar aquellos aspectos formales e Informales que surgen recurrentemente dentro del espacio organizacional.

De ahora en adelante, la presión podrá ser manejada con métodos científicos propios de la planificación estratégica que, adaptados al ámbito administrativo, adquieren una proyección mucho más profunda, más fuerza, debido a la capacidad que tiene el administrador de posicionarse sobre toda la trama orgánica de su estructura, en todos los niveles y en todas las instancias.

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Recordemos que la visión holística viene a constituir el escenario ideal sobre el que el administrador construye o transforma la realidad organizacional y precisamente, una de las mayores virtudes del método de escogencia estratégica tiene que ver con su capacidad de establecer criterios globales e interconectados para la toma de decisiones.

Para concluir, este método de escogencia seguramente, será asumido en el futuro como una práctica natural de todo administrador toda vez que la humanidad y sus estructuras de trabajo avanzan indefectiblemente hacia lo complejo. Ya el campo de la teoría administrativa no sólo se nutrirá de todos los beneficios que existen para cada una de las concepciones clásicas y modernas de la administración; de hecho, un fortalecimiento mayor y válido para los administradores contemporáneos vendrá indudablemente del campo de la planificación, ya que una de las maneras de prepararse para enfrentar los cambios dinámicos del entorno está en la capacidad que el administrador pueda desarrollar para prever el futuro.

Para ello, la prospectiva es una herramienta que destaca en este sentido, pero mientras tanto, el enfoque de escogencia estratégica constituirá en el futuro cercano, un instrumento prototípico que el administrador utilizará para enfrentarse con la presión que producen los cambios externos y externos y salir airoso.

Así que las recetas para enfrentar la presión que abundan en la literatura y que tienen que ver con mecanismos de defensa físicos y mentales, prácticas de relajación u otras cuestiones, que resultan válidas en un mundo incierto podrán complementarse con métodos objetivos y científicos, para que el administrador siga adelante, elija las mejores opciones estratégicas ante la incertidumbre y luche enmarcado en los propios cursos de acción que supo construir con los demás, a partir de una interpretación correcta de la realidad en la que se desenvuelve.

# REFERENCIAS



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)

## *Nuevas Tendencias de la Administración*

Anónimo. (11 de abril de 2009). <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com>. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com>: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

Benavides, C. (4 de junio de 1998). <http://www.biblioteca.uma.es>. Obtenido de <http://www.biblioteca.uma.es>: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>

Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional. Mexico: International Thomsom Editores, S.A. de C.V., Mexico.

Desconocido. (26 de Diciembre de 2012). spc consulting group. Obtenido de spc consulting group: <https://spcgroup.com.mx/7-herramientas-basicas/>

Francisco Hernandez Mendoza, A. G. (26 de mayo de 2003). <http://fcasua.contad.unam.mx>. Obtenido de <http://fcasua.contad.unam.mx>: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon\\_bas1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf)

Hercilio, C. (2010). Planificación: herramientas para enfrentar el cambio, la incertidumbre y el conflicto. Caracas: Vadell Hermanos editores.

j Friend, A. H. (2011). Planificacndo Bajo Presión, el enfoque de escogencia estratégica el. Caracas: Dirección de artes gráficas del Ministerio de la Defensa.

M, C. (2000). Cambio y Competitividad. Revista Calidad empresarial. Edición N° 17. Caracas. Venezuela, 21.

Roberto Paz, D. G. (21 de agosto de 2011). <http://nulan.mdp.edu.ar>. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar>: [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)

Sejzer, R. (31 de Agosto de 2015). Calidad Total. Obtenido de Calidad Total: <http://ctcalidad.blogspot.com/2015/08/las-7-enfermedades-mortales-de-la.html>



Publicado en Ecuador  
Junio del 2018

Edición realizada desde el mes de febrero del año 2018 hasta mayo del año 2018, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito.

Quito – Ecuador

Tiraje 200, Ejemplares, A5, 4 colores

# NUEVAS TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

## Autores

MBA. Sara Isabel Jiménez Romero  
[sara.jimenezr@ug.edu.ec](mailto:sara.jimenezr@ug.edu.ec)

MBA. Elizabeth Calderón Quijije  
[elizabeth.calderonqu@ug.edu.ec](mailto:elizabeth.calderonqu@ug.edu.ec)

MBA. Guillermo Abad Alvarado  
[guillermo.abad@ug.edu.ec](mailto:guillermo.abad@ug.edu.ec)

MBA. Lorena Carolina Bernabé Argandoña  
[lorena.bernabea@ug.edu.ec](mailto:lorena.bernabea@ug.edu.ec)

MBA. Pablo Tejada Hinojosa  
[pablo.tejadah@ug.edu.ec](mailto:pablo.tejadah@ug.edu.ec)

MPC. Ingrid del Rosario Sarmiento Torres  
[ingrid.sarmientot@ug.edu.ec](mailto:ingrid.sarmientot@ug.edu.ec)

MAE. Sophía Bethzabel Galárraga Tobar  
[sophia.galarragat@ug.edu.ec](mailto:sophia.galarragat@ug.edu.ec)

MPC. Alex Luque Letechi  
[alex.luquel@ug.edu.ec](mailto:alex.luquel@ug.edu.ec)

*Docentes de la Universidad de Guayaquil*

ISBN: 978-9942-787-11-8

