

CÉSAR A. BERNAL TORRES

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

ENFOQUE GLOBAL E INTEGRAL



PEARSON
Prentice
Hall



CÉSAR A. BERNAL TORRES

**INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES**

ENFOQUE GLOBAL E INTEGRAL

CÉSAR A. BERNAL TORRES

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

ENFOQUE GLOBAL E INTEGRAL



**COLOMBIA • CHILE • ARGENTINA • BRASIL • COSTA RICA • ESPAÑA
GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • PUERTO RICO • VENEZUELA**

Datos de catalogación bibliográfica

Bernal Torres, César Augusto Bernal Torres

*Introducción a la administración de las organizaciones.
Enfoque global e integral – 1ª edición*

Pearson Educación de México S. A. de C. V., 2007

ISBN: 9702610621

Formato: 18,5 x 23,5 cm.

Páginas: 336

Autor: César Augusto Bernal Torres

Editora: María Fernanda Castillo
fernanda.castillo@pearsoned.com.pe

Corrección de estilo: María Walas

Diseño y diagramación: Piero Guerrero

PRIMERA EDICIÓN, 2007

D.R. © 2007 por Pearson Educación de México S. A. de C. V.
Atacomulco N° 500 5° piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México S. A. de C. V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

ISBN 10: 9702610621

ISBN 13: 9789702610625

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

Índice

Introducción	13
PARTE I: LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN	19
Capítulo 1. Introducción a la teoría de las organizaciones	21
Las organizaciones y su importancia	22
Qué son las organizaciones	23
Tipología de las organizaciones	24
Las organizaciones y los factores de producción	30
Agentes que intervienen en la actividad de las organizaciones (<i>stakeholders</i>)	31
Las organizaciones y el entorno	32
Cultura y espíritu del emprendimiento en las organizaciones	39
Ética y responsabilidad social en las organizaciones	39
Ejercicios de repaso y análisis	41
Capítulo 2. Fundamentos de administración	43
Administración: conceptos básicos	44
La administración: su objeto, método, contenidos e investigación	45
Retos y responsabilidades actuales de los profesionales de la administración	54
Competencias del administrador en el nuevo ambiente de las organizaciones	56
Administración y competitividad en el nuevo ambiente de los negocios	59
Ética y responsabilidad social en la administración y el administrador	62
Ejercicios de repaso y análisis	63
Capítulo 3. Introducción al pensamiento administrativo	65
Enfoques tradicionales de la administración	66
Enfoques modernos de la administración	75
Tendencias de los enfoques administrativos	82
Ejercicios de repaso y análisis	91

PARTE II: PROCESO ADMINISTRATIVO	93
Capítulo 4. Fundamentos del proceso administrativo	95
Fundamentos de planeación	98
Ejercicios de repaso y análisis	105
Fundamentos de organización	106
Ejercicios de repaso y análisis	117
Fundamentos de dirección	118
Ejercicios de repaso y análisis	131
Fundamentos de control	132
Ejercicios de repaso y análisis	137
Estudio de caso	138
Actividades a desarrollar por el estudiante	147
PARTE III: ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES	149
Capítulo 5. Fundamentos de administración del talento humano	151
Fundamentos sobre el concepto de persona	153
Las personas en la organización: ¿un recurso más o un talento?	158
Administración del talento humano en las organizaciones	161
Proceso de administración del talento humano	162
La administración del talento humano y el entorno empresarial	169
Estrategia corporativa y administración del talento humano	170
Administración internacional del talento humano	171
Ética en la formación del administrador del talento humano en las organizaciones	172
Ejercicios de repaso y análisis	175
Estudio de caso	176
Actividades a desarrollar por el estudiante	181
Capítulo 6. Fundamentos de marketing	183
Concepto de marketing	185
Segmentación del mercado	187
Enfoques del marketing	188
Mezcla o <i>míx</i> de marketing	189
El marketing y el entorno	196
Investigación de mercados	197
Comportamiento del consumidor	199
Plan estratégico de marketing	201

Retos del marketing para el nuevo milenio	202
Marketing y ventaja competitiva	203
Marketing internacional y global	203
Ética y responsabilidad social en el marketing	204
Ejercicios de repaso y análisis	205
Estudio de caso	206
Actividades a desarrollar por el estudiante	219
Capítulo 7. Fundamentos de administración de la producción y las operaciones	221
Concepto de administración de operaciones	222
Actividades básicas de la administración de operaciones	223
Factores críticos para el éxito de la administración de operaciones	236
Interrogantes a considerar en el diseño de un nuevo proceso de producción	238
Tendencias en la administración de operaciones	238
La administración de operaciones y el entorno	239
Ética y responsabilidad social en la administración de operaciones	239
Ejercicios de repaso y análisis	241
Estudio de caso	242
Actividades a desarrollar por el estudiante	251
Capítulo 8. Fundamentos de contabilidad y finanzas	253
Fundamentos de contabilidad en las organizaciones	255
Factores que influyen en la información contable en el contexto internacional	279
Ejercicios de repaso y análisis	281
Fundamentos de administración financiera	282
Administración financiera y toma de decisiones gerenciales	283
Principales actividades de la administración financiera	283
Administración financiera internacional	287
La administración financiera y el entorno de las organizaciones	287
Ética y responsabilidad social en el ámbito de la contabilidad y las finanzas	288
Ejercicios de repaso y análisis	289
Ejercicios de autoevaluación de contabilidad y finanzas	290
Respuestas a los Ejercicios de autoevaluación de contabilidad y finanzas	296
Anexo. Localización geográfica y entorno mundial	301
Bibliografía	319
Índice analítico	325

*A mi esposa Martha Liliana Triviño Moreno y
mis hijas Natalia y Aura Sofía,
quienes han sido el motivo e inspiración para este trabajo.*

*A mis estudiantes y colegas que en forma permanente
reconocen la importancia de la formación académica
como fundamento del desarrollo integral de la persona y la sociedad.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente suprema de toda sabiduría.

A Martha Liliana, Natalia y Aura Sofía, por su paciencia
en la ardua labor para desarrollar este proyecto.

Al profesor Hernán Darío Sierra Arango.

A todas y cada una de las personas que colaboraron y
me animaron para la elaboración y
culminación del presente libro.

Introducción



Es indudable la importancia que cada día adquieren las organizaciones y la administración de éstas en la sociedad actual, caracterizada por la incertidumbre, la complejidad, la competitividad, la globalización, la internacionalización, el cambio, etc. Situación que implica nuevos y variados desafíos y oportunidades, tanto para las organizaciones como para las propias personas que hacen o harán parte de éstas, y especialmente para sus inversionistas o quienes tienen la oportunidad y responsabilidad de ser sus directivos y quieren desempeñar un papel protagónico positivo en la actual sociedad.

En este sentido, es importante señalar la responsabilidad de las instituciones académicas de nivel superior acerca de la necesidad de formar profesionales competentes para asumir los retos que hoy demanda la nueva sociedad y generar compromiso con el desarrollo integral de nuestra sociedad, lo cual implica un conocimiento riguroso de nuestra propia realidad y de la dinámica mundial y sus implicaciones en ella.

Respecto del caso específico de los profesionales en el campo de la administración, si bien uno de los propósitos originales de las instituciones con programas de administración en América Latina –según los expertos– fue realizar investigaciones con el fin de adaptar la teoría y la tecnología administrativa y gerencial a las organizaciones del medio y a las características culturales de la región, la experiencia muestra que lo común ha sido la transferencia y adopción directa y acrítica de las experiencias extranjeras a la realidad latinoamericana.

En América Latina, la formación en administración no ha atendido la necesidad de desarrollar una reflexión propia. La formación para la reflexión y la investigación que se imparte en los distintos programas de administración es marcadamente deficiente. Por ello, una de las tareas de la comunidad académica en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje de la administración ha de ser la de generar discusión académica relacionada con el conocimiento de la disciplina administrativa y su pertinencia para cada contexto particular.

Por otra parte, debido a que la enseñanza de la administración se ha orientado al pragmatismo, se capacita al profesional para administrar. La formación del profesional de la administración no ha tenido como objetivo el desarrollo de la actividad científica y, por consiguiente, existe un desconocimiento de la realidad donde se genera y se aplica dicho conocimiento.

La falta de formación del profesional de la administración en una actitud reflexiva y crítica (argumentada) en los países latinoamericanos ha contribuido a que la producción del conocimiento se esté originando desde

profesionales de otros campos, lo cual, además de restarle competitividad a los profesionales de la administración, limita el desarrollo de esta disciplina.

De ahí la necesidad de un conocimiento administrativo propio, pertinente a las necesidades y condiciones específicas de nuestras organizaciones y nuestro entorno. Y es hacia estos aspectos que debe orientarse la formación de los futuros profesionales de la administración.

Por lo anterior, y comprometidos con las nuevas generaciones de profesionales de la administración y con la realidad nacional y empresarial, se debe velar por que las nuevas generaciones de administradores tomen conciencia de la imperiosa necesidad de propender al desarrollo del conocimiento de la disciplina. Asimismo, se debe alentar la producción de un conocimiento propio que responda a los retos y necesidades específicas de la realidad nacional y empresarial, donde se manifieste el compromiso mediante soluciones a los diferentes problemas administrativos y se contribuya a dar respuestas a las nuevas exigencias y necesidades de la sociedad ante los retos permanentes que enfrentan las organizaciones latinoamericanas en el nuevo ambiente de los negocios.

Por ello, es propósito general de este libro reiterar cuán importante es que desde los primeros años de formación del futuro profesional de la administración se fortalezca el interés científico de la comunidad académica, desde una concepción integral, interdisciplinaria y compleja de la administración orientada a conocer la realidad donde se genera y se aplica el conocimiento administrativo, y, en especial, a conocer la realidad donde se desempeña dicho profesional para que éste genere conocimiento pertinente al contexto particular de cada organización.

El libro pretende, en el ámbito general, señalar la necesidad y la responsabilidad que tenemos hoy quienes nos dedicamos a formar a los futuros profesionales de la administración de contribuir tanto al desarrollo de la disciplina como al desarrollo de la sociedad, a partir de un desarrollo integral del propio profesional.

En el ámbito específico, el objetivo de este libro es mostrar una visión integral de los fundamentos de la administración, de forma tal que le permita al lector, y en particular al futuro profesional, tener un panorama completo de lo que son las organizaciones y la administración.

Se pretende con ello responder a la reiterada solicitud, tanto de los profesores como de los propios estudiantes del campo de la administración y afines, sobre la necesidad de integrar a un nivel introductorio los conocimientos constitutivos de esta disciplina.

El libro está orientado a estudiantes de primeros semestres de formación en el campo de la administración y disciplinas afines y a personas interesadas en tener una visión integral e introductoria de la administración. También será de utilidad para quienes participan de cursos introductorios de administración en programas de posgrado que tienen formación en disciplinas diferentes que la administración, pero que por razones de su desempeño profesional realizan actividades administrativas.

Por su concepción introductoria, el libro tiene una orientación eminentemente teórica cuyo objetivo es mostrar una panorámica general e integral de la administración para personas que se inician en el conocimiento administrativo y, básicamente, busca desarrollar competencias conceptuales y de integración de conocimientos.

El libro integra los fundamentos de la teoría general de la administración (teoría de las organizaciones, conceptos básicos de administración y fundamentos del pensamiento administrativo), los fundamentos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y los fundamentos de las áreas funcionales básicas de la administración (desarrollo humano, marketing, producción y operaciones, y contabilidad y finanzas). Temas que son tratados con una visión integral, global, y desde un enfoque basado en la ética y la responsabilidad social.

En virtud de ello, los contenidos del libro están agrupados en tres partes y ocho capítulos:

Parte I. Las organizaciones y la administración. Comprende tres capítulos:

Capítulo 1. Tiene como objetivo general mostrar los fundamentos relacionados con las organizaciones, su importancia en la sociedad actual, sus tipologías y la relación de las organizaciones con el entorno y la ética, y su responsabilidad social.

Capítulo 2. Trata sobre los fundamentos de la administración y tiene como propósito familiarizar al lector con los conceptos generales de la administración, el objeto, el método, los contenidos y la importancia de la investigación en la administración, los retos y las responsabilidades actuales de los profesionales de la administración, las competencias del administrador en el nuevo ambiente de las organizaciones y el papel de la administración en la competitividad en el nuevo ambiente de los negocios, así como la ética y responsabilidad social en la administración y el administrador.

Capítulo 3. Relacionado con el pensamiento administrativo, tiene como objetivo mostrar los fundamentos de los diferentes enfoques administrativos, tanto los generales, modernos, como las tendencias actuales.

Parte II. Proceso administrativo. Se desarrolla en el capítulo 4 y tiene como principal propósito ilustrar al lector sobre los fundamentos del proceso administrativo en las organizaciones de toda índole.

Capítulo 4. Fundamentos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Su objetivo es familiarizar al lector con los aspectos básicos de cada uno de estos procesos en la acción administrativa.

Parte III. Áreas funcionales básicas de las organizaciones. Su propósito es que el lector conozca los fundamentos de cada una de las áreas funcionales básicas de las organizaciones (desarrollo humano, marketing, producción y operaciones, y contabilidad y finanzas). Esta parte comprende cuatro capítulos.

Capítulo 5. Tiene como objetivo fundamental mostrar los aspectos básicos de la administración del talento humano en las organizaciones y la importancia cada vez mayor que adquieren las personas en la dinámica de las organizaciones.

Capítulo 6. Sobre fundamentos de marketing, tiene con propósito principal familiarizar al lector con los temas centrales del área de marketing en las organizaciones de hoy, los retos del marketing y la ética y la responsabilidad social en este campo.

Capítulo 7. Fundamentos de administración de la producción y las operaciones. Su objetivo fundamental es mostrar las actividades básicas de esta área, los actores críticos para el éxito de la administración de operaciones, los interrogantes a considerar en el diseño de un nuevo proceso de producción, las tendencias en la administración de operaciones, la relación entre la administración de operaciones y el entorno, y algunos aspectos vinculados a la ética y responsabilidad social en la administración de la producción y de las operaciones.

Capítulo 8. Relacionado con los fundamentos de la contabilidad y las finanzas en las organizaciones, tiene como propósito principal familiarizar al lector con los aspectos básicos de estos temas y con la importancia de este campo especializado del conocimiento administrativo en el quehacer de las organizaciones, en particular en un ambiente altamente globalizado, competitivo, internacionalizado, complejo y cambiante.

Cada uno de los capítulos inicia con una descripción de las competencias a desarrollar durante el tratamiento de su contenido y al final se proponen algunos ejercicios de repaso y análisis que permiten evidenciar el grado de desarrollo de las respectivas competencias en el nivel de formación introductoria. Estos ejercicios deben ser complementados por el docente, quien incentivará en el estudiante una actitud de formación investigativa sobre los diferentes temas tratados en cada capítulo.

El libro está escrito en forma didáctica y amena, con un lenguaje que se adapta tanto a personas sin ningún conocimiento de temas administrativos como a quienes poseen conocimientos generales sobre esta disciplina.

El disco que acompaña al libro contiene ejemplos ilustrativos de algunos temas desarrollados en los diferentes capítulos. También incluye material didáctico de apoyo a los contenidos del libro, que coadyuvan a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los temas tratados.

Finalmente, en esta introducción es importante señalar que, si bien figura mi nombre en la portada como autor, al logro del libro contribuyeron muchas personas. Por ello considero oportuno expresar mis más sinceros agradecimientos al profesor Hernán Darío Sierra Arango, de quien siempre recibí efusivos estímulos desde la propuesta de la idea, y a los profesores Hugo E. Lasso Sierra y Jaime Humberto Martínez, quienes participaron en forma entusiasta no sólo con ideas para la realización del proyecto sino que contribuyeron con sus conocimientos

en la elaboración de los capítulos de fundamentos de contabilidad y finanzas y desarrollo del talento humano, respectivamente.

Igualmente, mis sentidos agradecimientos tanto a las directivas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, como a las directivas de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Salle por todo el apoyo incondicional que en los diferentes momentos recibí de parte de ellas.

También mis agradecimientos sinceros a las personas de editorial Pearson Educación, quienes desde la propuesta de la idea apoyaron el proyecto y pusieron todos los medios para su concreción; en particular, a los diferentes revisores (técnicos, de estilo, diagramación, etc.) por sus juicios, comentarios y observaciones en procura siempre de un producto final mejor.

En general, a todas y cada una de las personas que animaron la realización del proyecto y comprendieron el esfuerzo que ello implica.

EL AUTOR



PARTE I

Las organizaciones
y la administración



CAPÍTULO 1

Introducción a la teoría de las organizaciones

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Enunciar la importancia de las organizaciones.
- Diferenciar las organizaciones de carácter lucrativo de aquellas de carácter no lucrativo.
- Identificar los diferentes factores de producción que necesitan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades.
- Identificar los objetivos básicos de las organizaciones de toda índole.
- Mencionar los diferentes agentes que intervienen en la actividad de las organizaciones.
- Comprender las relaciones entre las organizaciones y el entorno.
- Describir las principales tendencias del ambiente de las organizaciones y las implicaciones de tales tendencias en las propias organizaciones.

Este primer capítulo tiene como propósito familiarizar al estudiante de administración con el tema de las organizaciones, por ser éstas el objeto de estudio y el contexto en el que se da la administración. La sección comprende básicamente los siguientes aspectos: importancia de las organizaciones en la sociedad actual, definición de lo que hoy se entiende por organización, tipos de organizaciones, factores de producción que requieren las organizaciones de toda índole para el desarrollo de sus actividades, agentes que intervienen en la actividad de las organizaciones, el entorno y sus tendencias mundiales.

Se pretende ilustrar al lector sobre los diferentes aspectos relacionados con las organizaciones y mostrar así la complejidad de estos temas para generar criterio al respecto en el propio lector y, por tanto, la importancia de un conocimiento amplio de tales temas para la comprensión de la disciplina administrativa y el futuro desempeño profesional.

LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPORTANCIA

Es indudable que cada vez más los distintos aspectos de la vida diaria están relacionados con las organizaciones. En general, el transcurrir de la vida, la educación, la diversión, el trabajo, la salud, la vivienda, el vestuario, la alimentación, etc., están determinados por las acciones realizadas en y por las organizaciones.

En la sociedad actual las organizaciones modelan la vida de las personas, y en muchos casos la vida de las personas depende de las organizaciones. Es indudable también que en esta sociedad la actividad de las organizaciones depende igualmente de las personas.

De acuerdo con los estudiosos actuales de la sociedad, ésta es la era de la sociedad de las organizaciones; en otros términos, la sociedad actual es una sociedad de organizaciones.

En el ámbito económico administrativo, el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general se conoce como **Teoría de las organizaciones** (to).¹ Es un campo en reciente desarrollo, pero con acelerado dinamismo y amplia aceptación por la comunidad académica empeñada en entender y explicar las organizaciones, dada la importancia que tienen en la actual sociedad.

Según Hodge,² estudioso de la teoría de las organizaciones, desde el punto de vista administrativo, "... debido a que en la sociedad actual las organizaciones están en todas partes y a que las personas estamos muy involucradas en ellas pensamos poco en lo que son realmente, en las implicaciones que tienen en nuestras vidas, en cómo funcionan y cómo van cambiando con el tiempo". Por ello, considera necesario entender qué son y cómo se comportan las organizaciones.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, Bogotá, 2002, p. 17.

² HODGE, B. J.; ANTHONY, William y GALES, Lawrence. *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Prentice Hall, Madrid, 2003, p. 6.

QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES

Son variadas las definiciones que la bibliografía ofrece acerca de las organizaciones. Sin embargo, dado que el campo de abordaje de este libro es la dimensión económico-administrativa, a continuación se presentan algunas definiciones de las organizaciones desde esta perspectiva.

Según Hodge *et al.*, las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común.³ De igual forma, Jones y George conciben las organizaciones como colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados.⁴

Para Hellriegel, Jackson y Slocum⁵ las organizaciones son grupos de personas que cuentan con una estructura y se esfuerzan para lograr metas que, de otro modo, no pueden alcanzar solas. Para los mencionados autores son ejemplos de organizaciones: los hospitales, las escuelas, los museos, los equipos deportivos, las tiendas, los parques, las orquestas, los grupos comunitarios, los restaurantes, los bancos, las cerveceras, etc. Además, agregan que las organizaciones pueden ser pequeñas, medianas o grandes, de particulares, del Estado o mixtas, y que su alcance puede ser local, regional, nacional o internacional. Así mismo, unas serán más exitosas que otras, mientras que algunas pueden desaparecer o sólo logran sobrevivir.

Por otra parte, para Daft las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados que interactúan con el ambiente externo para el logro de unos objetivos determinados.⁶ Mientras que para Bateman y Snell⁷ las organizaciones son un sistema social administrativo, diseñado y operado para alcanzar un conjunto específico de objetivos relacionados con los intereses de los inversionistas, los trabajadores, los clientes, el gobierno y la sociedad, entre otros.

Las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales. Cada una tiene sus propias características, objetivos propios, situación financiera particular, identidad cultural propia, tecnología y recursos específicos, potencial y capacidades humanas específicas, ideología y política institucional única, clientes y proveedores específicos, etcétera.

³ *Ibid.*, p. 11.

⁴ JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Essential of Contemporary Management*. Irwin McGraw-Hill, Nueva York, 2004, p. 4.

⁵ HELLRIEGEL Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John. *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning, México, 2002, p. 6.

⁶ DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Thomson Editores, México, 2000, p. 20.

⁷ BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott A. *Administración: una ventaja competitiva*. Irwin McGraw-Hill, México, 2001, p.16.

TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se pueden clasificar desde diferentes enfoques. Sin embargo, a los efectos del campo que compete a este libro, la forma más general de clasificarlas es según el énfasis del beneficio que persiguen, por tanto, pueden ser:

- Organizaciones con fines no lucrativos
- Organizaciones con fines lucrativos o empresas

Gráfico 1.1. Tipología de las organizaciones



Organizaciones no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas, también conocidas como el *tercer sector*, son aquellas que tienen como propósito general cumplir una función social. Por tanto, su fin no es generar utilidades para los inversionistas, sino satisfacer la necesidad de carácter social para la cual fue creada (asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común).

Durante los últimos años, las organizaciones sin ánimo de lucro han tenido un gran desarrollo. Estudios recientes relacionados con la importancia de este tipo de organizaciones en la actividad económica y social de los países indican que, en Estados Unidos y varios países de Europa, estas organizaciones concentran aproximadamente el 30% de la actividad económica y son uno de los sectores de mayor generación de empleo calificado en las dos últimas décadas.

El gran dinamismo que en nuestros días presentan las organizaciones sin ánimo de lucro obedece, en buena medida, al reconocimiento que la sociedad está dando a sectores como los de la cultura, la salud y la educación. Además, su éxito se fundamenta en la efectiva aplicación de los principios y teorías administrativas por parte de sus directivos. Es decir que, en la actualidad, muchas de estas organizaciones sin ánimo de lucro son modelo de una buena planeación, organización, dirección y control, y sirven de ejemplo para otras organizaciones denominadas *con ánimo de lucro o empresas*.

El éxito en las organizaciones sin ánimo de lucro está determinado por la satisfacción de las necesidades a las que están orientadas, en términos de la contribución que se da al bienestar del usuario. Por ello, los directivos buscan asegurar que los recursos (siempre limitados) sean utilizados con eficiencia (de la mejor forma) y eficacia (lograr los mejores resultados).

Las organizaciones sin ánimo de lucro o del tercer sector se suelen clasificar, entre otras, de la siguiente forma:

- Del Estado o públicas (fuerzas militares, policía nacional, universidades públicas, hospitales públicos, cuerpo de bomberos, etc.).
- Religiosas (seminarios, colegios, universidades, hospitales, centros de atención a ancianos, etc.).
- Civiles (universidades, centros de investigación, defensa civil, cajas de compensación, etc.).
- Organizaciones no gubernamentales (ONG) (Amnistía Internacional, Cruz Roja, etc.).
- Otras organizaciones y fundaciones (Organización de las Naciones Unidas, UNICEF, Organización de Estados Americanos, etc.).
- Organizaciones de economía solidaria (cooperativas, fondos de empleados, etc.).

Gráfico 1.2. Clasificación de las organizaciones sin fines de lucro



Organizaciones con fines lucrativos o empresas

Las organizaciones con fines lucrativos, conocidas formalmente con el nombre de *empresas*, se crean con el propósito de garantizar un beneficio económico a sus inversionistas mediante el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea produciendo o comercializando bienes (productos tangibles) o por medio de la prestación de servicios (productos intangibles, como seguros, capacitación, etc.).

Clasificación de las empresas

Las empresas se suelen clasificar en diferentes formas. Sin embargo, las más usuales según distintos criterios son:

Por sector económico

Según el sector económico en el que las empresas realizan sus actividades, se clasifican en:

- Empresas del sector primario (agrícolas y mineras).
- Empresas del sector manufacturero (industriales, manufactureras).
- Empresas del sector terciario (prestadoras de servicios).

Por tamaño de las empresas

Según el tamaño, que depende del total de los activos y/o del número de trabajadores (varía de un país a otro), las empresas se clasifican en:

- Empresas grandes (más de ----- trabajadores y \$ ----- millones en activos).
- Empresas medianas (entre ----- y ----- trabajadores y entre \$ ----- y \$ ----- millones en activos).
- Empresas pequeñas (menos de ----- trabajadores y menos de \$ ----- millones en activos).
- Microempresas.
- Fami-empresas.

Por el origen del capital

De acuerdo con el origen del capital, es decir, si la inversión la realiza el Estado, los particulares o ambos, las empresas se suelen clasificar en:

- Empresas públicas (inversión realizada por parte del Estado).
- Empresas privadas (inversión realizada por parte de particulares).
- Empresas mixtas (inversión efectuada tanto por el Estado como por particulares).

Por la explotación y conformación del capital

Dependiendo de quién realice la explotación y conformación de capital, es decir, si la inversión la efectúan los nacionales, los extranjeros o ambos, las empresas se clasifican en:

- Empresas nacionales (son las empresas públicas, privadas o mixtas con inversión del Estado y de particulares del respectivo país donde se realiza la inversión).
- Empresas extranjeras (inversión de parte de un Estado y de particulares de otro país o países). A su vez, las empresas extranjeras se suelen clasificar en: multinacionales (compañías que mantienen operaciones significativas en varios países, pero son dirigidas desde una casa matriz en el país o nación de origen) y transnacionales (compañías que mantienen operaciones significativas en más de un país, pero tienen dirección o administración descentralizada en cada uno de ellos).⁸
- Empresas mixtas (inversión de nacionales y extranjeros).

Según la responsabilidad legal

Desde el punto de vista legal, es decir, según la responsabilidad de los socios, la democratización de la propiedad y la carga tributaria, las empresas se clasifican así:

- Sociedades anónimas.
- Sociedades en comandita (comandita simple y comandita por acciones).
- Sociedades limitadas.

Por la conformación jurídica

Según la conformación jurídica o constitución estatutaria, las empresas se suelen clasificar en:

- Naturales.
- Jurídicas.

Por el número de socios

Dependiendo del número de socios, las empresas se pueden clasificar así:

- Empresas unipersonales.
- Colectivas o sociedades.

⁸ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Pearson Educación, México, 2005, p. 84.

Según el grado de formalización

De acuerdo con el grado de formalización de la actividad económica, las empresas se clasifican en:

- Empresas formales.
- Empresas informales.

Por el grado de uso de la tecnología

Según sea el grado de uso mayor o menor de tecnologías por parte de las empresas, éstas se clasifican en:

- Empresas intensivas en tecnología.
- Empresas intensivas en mano de obra.
- Empresas poco intensivas en mano y obra y tecnología.

Por el grado de cubrimiento territorial

Dado que las empresas desarrollan actividades con diferente amplitud de cubrimiento territorial, éstas se pueden clasificar en:

- Empresas de cubrimiento local (cubren zonas y mercados restringidos territorialmente).
- Empresas de cubrimiento regional (cubren varias regiones de un mismo país).
- Empresas de cubrimiento nacional (tienen actividad en las diferentes regiones del país).
- Empresas o negocios internacionales (empresas que realizan actividad económica con otros países).
- Empresas globalizadas (empresas que realizan actividad económica en diferentes países).

En síntesis, existe una gran variedad de criterios para clasificar las empresas; no obstante, las anteriores son las clasificaciones más comunes. Aunque en el nuevo ambiente de las organizaciones es común clasificar las empresas en otros diferentes tipos tales como:

- Organizaciones que aprenden.
- Organizaciones flexibles.
- Organizaciones virtuales.
- Organizaciones inteligentes.
- Organizaciones moleculares.

Estas tipologías o clasificaciones modernas obedecen al impacto y a la forma en que las empresas se apropian de los adelantos tecnológicos y de las tecnologías de la información y de las comunicaciones usualmente conocidas como las TICs.

Gráfico 1.3. Tipología de las organizaciones con fines de lucro - empresas

Por sector económico	Sector primario (agrícolas y mineras) Sector secundario (manufactura) Sector terciario (servicios)
Por tamaño	Grandes Medianas Pequeñas Microempresas
Por origen de capital	Públicas Privadas Mixtas
Por explotación y conformación de capital	Nacionales Extranjeras (multinacionales y transnacionales) Mixtas
Por responsabilidad legal	Anónimas En comanditas (simples y por acciones) Limitadas
Por conformación	Naturales Jurídicas
Por número de socios	Unipersonales Colectivas
Por el grado de formalización	Formales Informales
Por el grado de uso de la tecnología	Intensivas en tecnología Poco intensivas en tecnología Intensivas en mano de obra
Por cubrimiento territorial	Local Regional Nacional Internacional Global
Otra tipología de las organizaciones	De aprendizaje Flexibles Inteligentes Virtuales Otras

Objetivos básicos de las empresas

Las empresas, independientemente de su clasificación, están orientadas por tres objetivos básicos que son:

- Permanencia en el mercado.
- Crecimiento durante el tiempo de su ejercicio.
- Logro de beneficios para sus inversionistas.

Estos tres objetivos son el fundamento de toda organización; sin embargo, cada empresa tiene sus propios objetivos de desempeño para cada período de actividad. Por ejemplo, una empresa puede proponer como objetivo crecer un 5% para cada año, otra puede tener como objetivo aumentar sus ventas en un 13% para el año actual, etc. Usualmente, las empresas se proponen en forma simultánea objetivos de crecimiento, de rentabilidad y de posicionamiento en el mercado.

LAS ORGANIZACIONES Y LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

Para desarrollar sus actividades, las organizaciones necesitan de los factores de producción. Los *factores de producción* son los recursos que las organizaciones utilizan para producir los bienes o prestar los servicios.

Existen cuatro factores de producción tradicionales que son comunes a todas las actividades productivas de las organizaciones (independientemente de si las organizaciones tienen fines de lucro o no):

- Recursos naturales (tierra, recursos minerales, agua, etc.).
- Trabajo (las actividades que realizan las personas en las organizaciones).
- Capital (maquinaria equipo, instalaciones, recursos financieros de las empresas, etc.).
- Conocimiento (el desarrollo del potencial humano por parte de las organizaciones y su aprovechamiento en los procesos productivos).

De estos factores de producción, en el nuevo orden económico el conocimiento es el factor de mayor importancia para la dinámica y competitividad de las personas y las organizaciones.

La actual es una economía fundamentada cada vez más en el conocimiento y, por consiguiente, su tendencia es a incorporar ideas en los procesos productivos, más que capacidades físicas. Por este motivo, es necesario tener en cuenta que las organizaciones requerirán cada vez menos personas cuya característica sean las destrezas específicas para realizar tareas; más bien demandarán a quienes tengan competencias cognitivas relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas y, principalmente, que estén comprometidas con el autoaprendizaje permanente.

Este aprendizaje permanente y para la vida es determinante para la competitividad de las personas debido a que el conocimiento se vuelve obsoleto con gran rapidez. A la par, las organizaciones requieren la incorporación permanente de nuevo conocimiento para el desarrollo de sus actividades a fin de satisfacer necesidades cada vez más exigentes, tanto de parte de los clientes más informados, como por la dinámica misma de la competencia y el mercado.

AGENTES QUE INTERVIENEN EN LA ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES (*STAKEHOLDERS*)

Las organizaciones, para desarrollar sus diferentes actividades, mantienen relaciones con distintos agentes, tanto internos como externos. Los agentes más comunes que intervienen y se interrelacionan con la actividad de las organizaciones son:

- Empleados, colaboradores
- Clientes o usuarios
- Proveedores
- Competencia
- Inversionistas (socios, empresarios)
- Sindicatos (si los hay)
- Comunidades
- Medios
- Gobierno
- Gremios, asociaciones comerciales e industriales
- Activistas sociales y políticos

Gráfico 1.4. Agentes que interactúan con las organizaciones



LAS ORGANIZACIONES Y EL ENTORNO

El ambiente en el que actúan las organizaciones se denomina *entorno* o *ambiente externo*. Según Robbins y Coulter,⁹ el ambiente externo se refiere a las diferentes fuerzas, instituciones, condiciones o aspectos existentes fuera de la organización y que influyen en el desempeño de sus actividades.

Es importante reconocer que, a diferencia de lo que ocurría hace unos años cuando las relaciones entre las organizaciones y el entorno tenían características altamente previsibles y los impactos de éste en la organización eran estables, en el nuevo ambiente de los negocios lo característico del entorno es el cambio, la incertidumbre, la complejidad, la turbulencia, la competitividad, etc. Ello determina que las relaciones entre el entorno actual y las organizaciones sean altamente complejas e inciertas. Por tanto, conocer el entorno en el que se desempeña la organización es hoy un factor decisivo para su propia supervivencia y competitividad.

Ahora bien, las influencias del entorno en las organizaciones proceden del sector en el que la organización realiza sus actividades, la región donde opera, el país o el mundo. En este sentido, el análisis del entorno de las organizaciones se define básicamente en dos dimensiones:

- Entorno específico o microentorno
- Entorno general o macroentorno

Entorno específico o microentorno

El *entorno específico* de las organizaciones se refiere a los diferentes aspectos (fuerzas externas) que ejercen efecto directo e inmediato en sus actividades. El impacto del microentorno de cada una estas fuerzas es particular para cada organización. Los principales agentes o factores del entorno específico de las organizaciones son:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Mercado
- Grupos de presión

Clientes

El comportamiento y las decisiones de los clientes cambian con demasiada frecuencia. Estos cambios influyen en forma directa sobre la actividad de las organizaciones, las cuales deben estar muy atentas a responder ante estos comportamientos y decisiones si quieren satisfacer sus necesidades y ser preferidas por los clientes.

⁹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 64.

Proveedores

Las decisiones, las estrategias y las actividades de los proveedores son una variable determinante para las decisiones y el desempeño de una organización, debido a que gran parte de la actividad de la empresa depende de las relaciones con sus proveedores.

Competencia

La competencia es otra de las fuerzas altamente determinantes de la actividad de una organización, ya que muchos de los resultados de su actividad están relacionados con las actividades, decisiones y estrategias de la competencia. En el nuevo ambiente de los negocios la competencia es cada vez más fuerte y compleja.

Mercado

El mercado, entendido como el encuentro entre la oferta y la demanda para la transacción de bienes y servicios, determina precios y condiciones de venta y compra, lo que afecta las decisiones que se toman en las organizaciones y, por ende, éstas deben estar muy atentas al comportamiento de los mercados.

Grupos de presión

Los grupos de presión son colectivos de personas que promueven intereses comunes, como la protección del medio ambiente, los derechos humanos, el derecho al trabajo digno, etc. Las acciones de estos grupos cada vez tienen mayor incidencia en la actividad de las organizaciones y, por consiguiente, afectan las decisiones de éstas.

Entorno general o macroentorno

El *entorno general* comprende los grandes sistemas que conforman una sociedad y cuyas variables o dimensiones son:

- Económicas
- Políticas y legales
- Socioculturales
- Demográficas
- Tecnológicas
- Medioambientales o biofísicas
- Ambiente internacional y mundial

Estas variables afectan las actividades y las decisiones de las organizaciones. Por consiguiente, en un ambiente de negocios cada vez más globalizado e interdependiente, las personas deben ser conscientes de la influencia de estas variables en la dinámica de cada organización.

Condiciones económicas

Las condiciones económicas de los propios países y las internacionales, como las tasas de inflación, las tasas de interés, la capacidad adquisitiva de las personas, el crecimiento del producto interno bruto (PIB), el ingreso per cápita, el sistema económico, etc., ejercen influencia positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) sobre la actividad de las organizaciones.

Los directivos de las organizaciones deben ser conscientes de estas implicaciones. Por consiguiente, deben tener un conocimiento real y preciso sobre las condiciones económicas de la región, el país y el mundo para poder evaluar la repercusión de estas variables en las actividades de su respectiva organización y realizar los ajustes necesarios a fin de garantizar una mejor dinámica de ésta en el mercado.

Condiciones políticas y legales

Las condiciones políticas y legales, como los cambios de gobierno, la continuidad o no de programas por parte de los gobiernos, las legislaciones, etc., son factores que afectan la actividad de las organizaciones. Por ende, los directivos de éstas deben estar al tanto de estos hechos y considerarlos al momento de tomar decisiones relacionadas con la actividad de la empresa. Para el caso de los países de América Latina, los cambios en materia política y legal están a la orden del día.

Condiciones socioculturales

Debido a que las expectativas y la dinámica de las sociedades cambian en cuanto a valores, costumbres, usos, gustos, desempleo, seguridad, etc., las organizaciones requieren adaptarse en forma permanente. Por consiguiente, sus directivos deben estar atentos a los cambios y tomar decisiones en tal dirección. Los efectos de la globalización en las condiciones socioculturales de los diferentes países han modificado radicalmente las costumbres, valores, hábitos, etc., de las personas.

Condiciones demográficas

Las condiciones demográficas se refieren a características concretas de una población, como sexo, edad, escolaridad, estructura familiar, etc. Los cambios en estas características afectan los planes y las decisiones que tengan que ver con la actividad de las organizaciones.

Tecnología

La actual es una época de cambios rápidos, radicales y continuos en materia de tecnología. Para algunos expertos estamos viviendo en la era de la nanotecnología y la biotecnología. Así, todos los días somos bombardeados por los adelantos y usos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Por consiguiente, estar informado, conocer los efectos de estas tecnologías y saberlos aprovechar es lo que se impone para la competitividad de las organizaciones en el nuevo ambiente de los negocios.

Condiciones medioambientales o biofísicas

Estas condiciones hacen referencias al clima, la topografía y los espacios biofísicos del ambiente en el que operan las organizaciones. Es indudable que las condiciones atmosféricas y la presencia de fenómenos naturales como tornados y

tsunamis son rasgos de cambio de las condiciones biofísicas del planeta que, necesariamente, afectan la actividad de las organizaciones y de las personas en general.

Ambiente internacional y mundial

En un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, los hechos y fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo, sin importar de qué tipo sean, afectan en forma relativamente rápida a los demás países, y en particular las cuestiones de carácter económico afectan directa o indirectamente a las organizaciones. En este sentido, los directivos de las organizaciones de toda índole (grandes, pequeñas, locales o internacionales, etc.) enfrentan el reto de un ambiente externo de fuerte competencia y mercados globales.

En síntesis, es evidente la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones en el nuevo ambiente mundial y, por consiguiente, también los retos para las personas en relación con la actividad empresarial y organizacional. Igualmente, está claro que el entorno en general —y cada aspecto o dimensión de dicho entorno— afecta en forma particular a cada organización en función de sus condiciones específicas. Por último, también debe ser amplio el conocimiento que debe tener la organización de su entorno como variable determinante para su competitividad.

Gráfico 1.5. Interacción de la organización con el entorno



Tendencias mundiales del entorno de las organizaciones

El nuevo orden mundial enfrenta una serie de retos y tendencias que afectan y afectarán en forma directa a las personas, las organizaciones y, por ende, su administración. Por ello a continuación se hace una breve presentación de las principales tendencias económicas, sociales, tecnológicas y ambientales que influyen e influirán en el nuevo ambiente de los negocios.

Tendencias económicas

Para muchos teóricos y expertos en temas económicos, existen diversas tendencias económicas que marcan el surgimiento de una nueva economía. No obstante, las principales tendencias económicas que son determinantes en el ambiente de los negocios se imponen cada vez con mayor dinamismo, de tal forma que dan origen a un nuevo orden económico mundial.

Estas principales tendencias son:

- La creciente globalización.
- La flexibilización de las actividades económicas.
- La actividad económica basada en el conocimiento.
- El rápido crecimiento de la economía de los servicios.

Globalización económica

Es indudable que la economía y la vida se tornan cada vez más globales, se transnacionalizan crecientemente los procesos de producción. Los bienes hechos en un país se diseñan en otro, se ensamblan en otro distinto y sus componentes se adquieren en varios más. Los capitales provienen de una variedad de países, lo mismo que los materiales con que están hechos, así como las tecnologías y los procesos de producción. Lo mismo ocurre con los servicios y los mercados financieros.

Hoy, la actividad económica supera los límites del tiempo y del espacio, acrecentándose la movilidad de los factores de la producción. El dinero se traslada mundialmente de manera electrónica sin necesidad de papeles, trámites ni tiempo.

Paralelo al proceso de globalización marcha el proceso de regionalización o integración económica entre países de una misma región, como consecuencia del proceso de debilitamiento de los Estados nacionales.

La globalización ha permitido conformar verdaderas redes mundiales de productos, procesos, capitales, empresas, servicios y tecnología. América Latina se caracteriza por su poca participación en la conformación de dichas redes, tendencia que se acentúa marcadamente. Esto ocurre porque sus economías siguen girando en torno a productos y actividades relacionadas con materias primas y por la poca participación en la generación y el uso del conocimiento.

Flexibilización de la actividad económica

En la nueva economía, la flexibilización empresarial en lo relacionado con estructuras administrativas, procesos de producción, contratación laboral, horarios, entre otros aspectos, es cada vez más una realidad.

Las organizaciones se tornan día a día más flexibles con el propósito de responder a las variadas e inciertas circunstancias del nuevo orden económico mundial. Tienen que dar respuesta a las nuevas exigencias de una producción individualizada, requieren habilidad para identificar y resolver problemas nuevos y cambiantes.

Actividad económica basada en el conocimiento

La nueva realidad económica demanda cada vez menos materia prima y sí más conocimiento e ideas. El cambio más notable que se está viviendo en la actualidad lo constituye la preponderancia que el conocimiento adquiere sobre los demás factores de la producción.

El valor de un producto hoy está dado por el componente de conocimiento y de ideas involucradas en éste. El conocimiento se convierte en el factor de mayor aprecio en el mundo.

Se compra conocimiento cuando se adquiere un producto que involucra cada día más tecnología. La tecnología es conocimiento convertido en objetos, conocimiento incrustado. El conocimiento se torna así en el factor esencial de la producción contemporánea, en el motor del desarrollo y en fuente de riqueza y de poder.

Rápido crecimiento de la economía del servicio

Desde principios de la década de 1990, el sector de los servicios (financiero, comercio, turismo, educación, salud, etc.) se ha ido constituyendo en el de mayor crecimiento en las sociedades más avanzadas. En la actualidad, la mayoría de los países industrializados del mundo se caracterizan por la predominancia de ser economías de servicio. Por ejemplo, en los Estados Unidos, alrededor del 80% de toda su actividad económica está representada por la economía de servicios; en el Reino Unido, el 74%; Japón, 68%; Chile, 55%; Alemania, 68%; Canadá, 71%; Australia, 71%.¹⁰

Tendencias sociales

Igual que en los aspectos económicos, se están manifestando cambios radicales que se han convertido en retos para la sociedad actual. Los cambios más significativos son:

- Flexibilización social
- Individualización y autonomía

Flexibilización social

La sociedad posmoderna tiende a ser cada día más flexible y cambiante. Los movimientos sustituyen a los partidos políticos tradicionales, la sociedad tradicional se debilita y es reemplazada por nacientes movimientos más flexibles y contemporáneos. La teoría del Estado benefactor es abandonada y sustituida por la privatización y las leyes del mercado.

Individualización y autonomía

Es indudable la enorme importancia que viene adquiriendo la persona como individuo y ser autónomo capaz de crear su propio proyecto histórico y de vida.

Los medios de comunicación y los movimientos políticos, aunque conservan criterios de estandarización, tienden a desmasificarse para ser más personalizados y orientados a sectores específicos de la población, a fin de responder a sus particularidades.

¹⁰ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 491.

Tendencias al uso de las tecnológicas de la información y la comunicación (TICs)

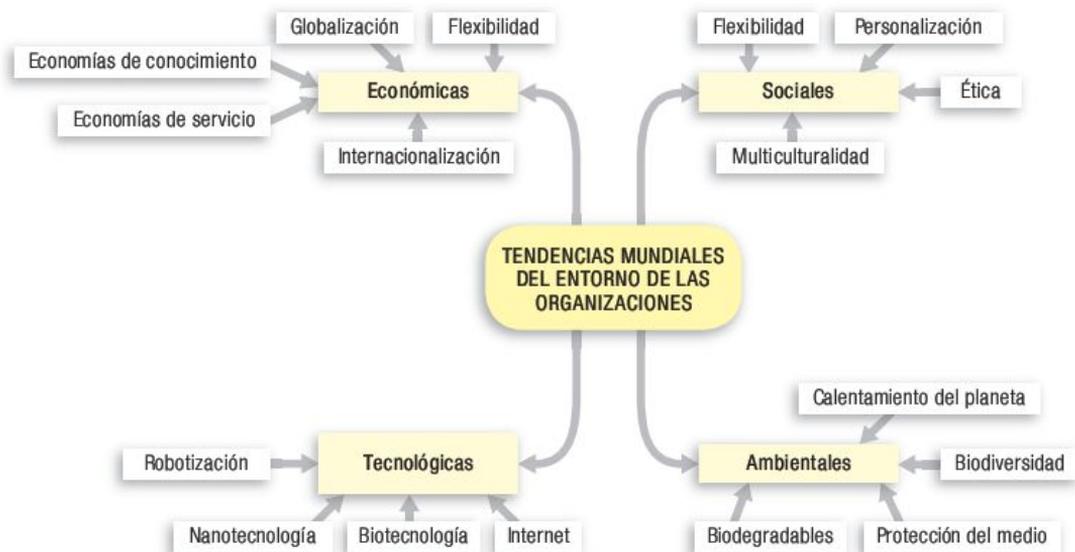
Los grandes avances y el auge de la tecnología, sumado a su incorporación en las diferentes actividades de la vida, son hoy una necesidad y una tendencia irreversible hacia la cual están abocadas las personas, las organizaciones y las sociedades. Las empresas día a día se automatizan con mayor intensidad, y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), como Internet, cambian los hábitos de las personas y la dinámica de las organizaciones.

Gracias a los desarrollos tecnológicos de las TICs cada día será mayor el número de empresas virtuales, el trabajo virtual y el desarrollo de los llamados *e-business*, actividades que realizan las organizaciones mediante enlaces electrónicos –por Internet– con sus principales grupos de interés o *stakeholders* (empleados, inversionistas, clientes, proveedores, asociados, etc.), *e-commerce* o comercio electrónico que, en esencia, es el marketing por Internet. Otras tendencias en este campo son las redes empresariales y el trabajo en red.

Tendencias medioambientales

Producto del calentamiento que hoy está teniendo el planeta y de sus consecuencias –los cambios medioambientales y atmosféricos–, hay una tendencia a la preocupación, la no-contaminación, la conservación de los recursos naturales y la protección de la biodiversidad.

Gráfico 1.6. Tendencias mundiales del entorno de las organizaciones



CULTURA Y ESPÍRITU DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La necesidad de una cultura del emprendimiento es una actividad que está adquiriendo importancia durante los últimos años, como consecuencia de la dinámica del nuevo ambiente de los negocios y de la búsqueda de oportunidades de negocio y de trabajo para muchas personas.

De acuerdo con Robbins y Coulter,¹¹ el espíritu emprendedor es el proceso mediante el cual una persona o equipo de personas empeña sus esfuerzos en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer, satisfaciendo necesidades y expectativas mediante la innovación y la diferenciación, sin depender de los recursos con que cuente el emprendedor en ese momento.

Una persona con cultura y espíritu emprendedor se orienta a buscar oportunidades y recursos para optimizarlos y convertirlos en hechos, ya sea de desarrollo de unidades de negocio (emprendiendo nuevas actividades en negocios ya constituidos) o iniciando nuevos negocios, para lo cual asume el riesgo que ello demanda.

El emprendedor identifica tendencias y cambios en el entorno, a los que otros no han prestado atención, innova introduciendo nuevos bienes o servicios, nuevas formas de producir o prestar servicios, o nuevas formas de realizar negocios.

En general, la cultura y el espíritu emprendedor son hoy una necesidad especialmente en los países en desarrollo, como el caso de los latinoamericanos, donde se requiere personas dispuestas a identificar oportunidades de negocio, ya sea para negocios en marcha o para emprender nuevos negocios que ofrezcan oportunidades de generar riqueza, calidad de vida y empleo.

En estos países, la necesidad de emprendimientos se está constituyendo en parte de las políticas nacionales como una forma de promover la generación de empleo. Por consiguiente, es una prioridad formar personas con cultura y espíritu emprendedor que contribuyan a dinamizar los negocios actuales y a crear nuevos negocios con visión de futuro.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Finalmente, y para terminar este capítulo, es importante hacer referencia al tema de la ética y la responsabilidad social por parte de las organizaciones, independientemente de su tipo de actividad, tamaño, sector, etcétera.

¹¹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 40.

La cuestión de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones se ha tratado en forma reiterada en los últimos años, como consecuencia de diferentes casos de organizaciones con comportamientos no éticos e irresponsables que han afectado a la comunidad, a clientes o usuarios.

Es indudable que las actividades o comportamientos no éticos y aun ilegales, tanto por parte de administradores como de diferentes empleados, durante los últimos años han sido una constante de discusión en el mundo de las organizaciones. Por esta razón, muchos gobiernos y directivos se han dado a la tarea de reiterar la importancia del comportamiento ético por parte de las propias organizaciones y de las personas en su sitio de trabajo.

Hoy, muchas organizaciones trabajan sobre códigos de conducta y cuentan con estrategias que tienen como único propósito desarrollar posiciones claras sobre la manera en que, tanto éstas como sus empleados, deben actuar con criterio ético y responsabilidad social.

Es importante que las organizaciones tengan claridad sobre su responsabilidad con la comunidad donde operan, con las personas que laboran en ellas, con los usuarios o clientes, con los proveedores, con la competencia y con el medioambiente. Asimismo, deben mostrar compromiso con el desarrollo de la sociedad.

En el caso de las organizaciones consideradas como multinacionales y compañías globales, los comportamientos éticos y las políticas de responsabilidad social implican una mayor complejidad que en las organizaciones locales. La presencia de una compañía en distintos países le impone ciertas responsabilidades, entre las cuales cabe destacar que debe respetar los hábitos y costumbres locales, asegurar la armonía entre el personal de la empresa y la comunidad local, aportar liderazgo administrativo y desarrollar el cuadro de administradores locales, fomentar el compromiso con el desarrollo de la comunidad residente y respetar las leyes locales, nacionales e internacionales.

Estas compañías también deben conciliar intereses encontrados de diferentes grupos de interés cuando toman decisiones sobre responsabilidades sociales, especialmente en el campo de los derechos humanos, como el trabajo infantil, el trabajo forzado, los salarios mínimos y la seguridad laboral.¹²

En este sentido, el comportamiento ético y la responsabilidad social son factores determinantes en el mundo de los negocios y, por consiguiente, en la formación del futuro profesional de la administración. Esta formación ética y de responsabilidad social debe ser muy clara y rigurosa en las universidades, y debe complementar la formación recibida en la familia, que es la base de cualquier formación.

¹² GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. *El futuro de los negocios*. Thomson Learning, México, 2001, p. 118.

EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Por qué son importantes las organizaciones en la sociedad actual?
- Haga un mapa conceptual donde se muestren las principales clases de organizaciones.
- Enuncie y describa los principales factores de producción que requieren las organizaciones para desarrollar su actividad.
- Enuncie los principales agentes que intervienen en la actividad de las organizaciones.
- Enuncie los objetivos básicos de toda organización.
- Describa la relación entre el entorno y las organizaciones.
- Describa los componentes del entorno específico o microentorno de las organizaciones.
- Describa los factores del entorno general o macroentorno de las organizaciones.
- Enuncie las principales tendencias del ambiente de los negocios.
- ¿Por qué el emprendimiento es hoy tan importante en la formación de los estudiantes de administración?
- En trabajo en equipo, entrevisten a un grupo de tres a cinco directivos de organizaciones sobre la importancia de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones y pregunten acerca de cuáles son las actividades de responsabilidad social que realizan las organizaciones en las que laboran los respectivos directivos.
- En trabajo en equipo, hagan una revisión teórica sobre el espíritu emprendedor y presenten un informe (tres páginas tamaño carta, letra Arial tamaño 12 a un espacio de interlineado) de reflexión donde se evidencie la importancia del tema para la realidad laboral del país.



CAPÍTULO 2

Fundamentos de administración

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir conceptos básicos de administración, tales como eficiencia y eficacia.
- Definir el objeto de estudio de la administración.
- Definir el método para abordar el estudio de la administración.
- Enunciar los contenidos básicos del estudio de la administración.
- Justificar la importancia de la investigación en el ámbito de la administración.
- Enunciar los principales enfoques generales de la teoría general de la administración.
- Identificar los principales enfoques modernos de la administración.
- Describir los retos de la administración en el ambiente actual de las organizaciones.
- Describir las competencias requeridas por los administradores para responder al nuevo ambiente de los negocios.
- Identificar los principales retos y responsabilidades de los profesionales de la administración para responder a las exigencias del actual y futuro ambiente de las organizaciones.
- Describir la relación entre administración y competitividad de las organizaciones.

Ahora que ya se conoce sobre la importancia y los distintos tipos de organizaciones, los factores necesarios para su funcionamiento, la relación entre el entorno y las organizaciones, y las tendencias que caracterizan el nuevo ambiente organizacional, etc., se evidencia con mayor claridad la complejidad de las propias organizaciones y del entorno, así como la de las relaciones entre ambos, lo cual hace necesario la presencia de la administración para el buen desempeño de estas organizaciones.

Al respecto, este segundo capítulo tiene el propósito de introducir al lector en temas de la administración tales como: conceptos básicos, importancia, definición del objeto, el método, los contenidos y la investigación del campo de la administración, los diferentes enfoques administrativos (generales, modernos, tendencias actuales), los retos y las responsabilidades de los profesionales de la administración en el presente, las competencias que necesita desarrollar todo profesional de la administración según los diferentes niveles de formación y, por último, el tema de la competitividad en el nuevo ambiente de los negocios.

ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS BÁSICOS

Dada la complejidad de las actividades que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo cual implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de las diferentes acciones.¹

Por otra parte, para Robbins y Coulter² la administración consiste en la coordinación de las diferentes actividades de trabajo que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

Para este libro la administración es entendida como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, etc., que realizan las organizaciones, de modo que se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad.

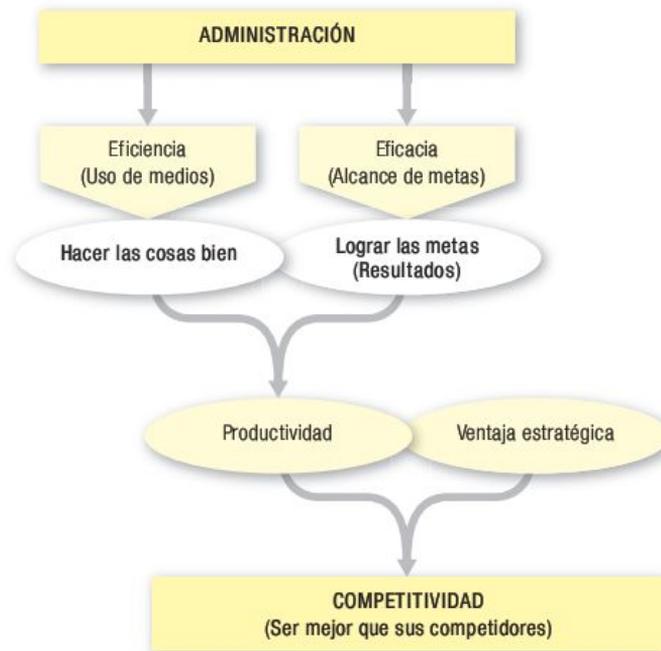
La *eficiencia* se define como la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, o sea, cómo “hacer bien las cosas”. Dado que las organizaciones tienen recursos escasos es necesario preocuparse por aprovecharlos de modo eficiente, por ello muchos directivos buscan la forma de disminuir los montos de inventario, reducir los tiempos de fabricación de los productos o de prestación de los servicios, aprovechar las competencias de los trabajadores, etc. Es decir, la eficiencia procura optimizar el uso de los recursos.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, México, 2000, p. 1.

² ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Pearson Educación, México, 2005, p. 8.

La *eficacia* es la capacidad de lograr las metas de y en la organización. Se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En este sentido, la eficacia consiste en que las personas realicen las actividades que llevan a las organizaciones a lograr resultados. Así, la eficiencia concierne a los medios para realizar las cosas, mientras que la eficacia está relacionada con los fines, con la consecución de las metas de las organizaciones.

Gráfico 2.1. Aspectos de énfasis en la administración



LA ADMINISTRACIÓN: SU OBJETO, MÉTODO, CONTENIDOS E INVESTIGACIÓN

Según López Gallego,³ cuando se aborda el tema de la administración no sólo en lo que concierne a la praxis gerencial, sino como sistema de conocimientos susceptibles de ser ordenados en teorías, se aborda el problema del conocimiento administrativo, y en esa aproximación adquieren pertinencia preguntas de carácter reflexivo (epistemológico) básicas tales como: ¿cuál es el objeto de estudio de la administración? ¿Cuáles son los contenidos de ese conocimiento? ¿Cómo se construye? ¿Qué es lo que se conoce en este campo de estudio?

³ LÓPEZ GALLEGO, Francisco. "La administración como sistema gnoseológico", en *El discurso administrativo: naturaleza, objeto y método*. Ascolfa, Bogotá, 2001, p. 27.

Gráfico 2.2. Fundamentos epistemológicos de la administración



Objeto de estudio

Para el profesor Salinas,⁴ la concreción de un objeto de estudio para la ciencia empresarial permite establecer los límites de análisis y los lugares comunes de trabajo a partir de su valoración científica. Por ende, precisar tanto el objeto de estudio como la metodología de una disciplina coadyuva a configurar un estatus epistemológico que impulsa la generación de comunidades científicas en ese campo, proporciona preguntas comunes, instrumentos a utilizar en la praxis, formas de trabajo usuales, métodos válidos e ideas generales, aceptados normalmente por la comunidad de pares.

De acuerdo con el profesor López, las ideas que a continuación se exponen intentan un acercamiento a estos cuestionamientos, sobre los cuales ese cuerpo de conocimientos de lo que llamamos *administración* intenta dar cuenta.

Es indudable que el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. La vida de las personas, cada vez más, depende de la existencia de las organizaciones y éstas de las personas. Las personas nacemos, crecemos, aprendemos, trabajamos, vivimos, nos divertimos, nos curamos y morimos dentro de las organizaciones.

⁴ SALINAS GÓMEZ, Orlando. "Objeto y método en la ciencia de la empresa", en *B discurso administrativo: naturaleza, objeto y método*. Ascolfa, Bogotá, 2001, p. 73

En esta nueva sociedad, las organizaciones son cada vez más complejas y necesitan ser administradas para su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades. Por ello, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana y hoy es considerada como una de las principales claves para la solución de los problemas más complejos que afligen al mundo en el nuevo orden económico y empresarial.⁵

Al respecto Drucker,⁶ uno de los reconocidos exponentes del pensamiento administrativo, afirma: “No existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. En otros términos, existen países administrados y países sub-administrados”.

Dada la importancia que hoy tiene la administración en la sociedad, entonces, ¿cuál es el objeto de estudio de esta disciplina?

Si bien la administración es tan antigua como la existencia del hombre mismo, es tan sólo a partir de finales del siglo XIX y principios del XX que se vuelve objeto de estudio, el cual se ha realizado desde diferentes enfoques y escuelas.

También el propio contenido de estudio de la administración varía enormemente según la “teoría” o “escuela” considerada. Así, cada autor o estudioso de la administración tiende a abordar las variables y los asuntos característicos desde la orientación teórica de su escuela o doctrina. Por esta razón, es importante hacer un recorrido sucinto por cada una de estas teorías o escuelas a fin de entender la complejidad de la administración y las distintas posturas que al respecto se vienen teniendo y que sirven de base para la estructura de los contenidos desarrollados en este libro.

De acuerdo con la teoría del pensamiento administrativo, la administración como campo del conocimiento humano comenzó por lo que se conoció como el “énfasis en las tareas”, según la *administración científica* propuesta por Taylor. Posteriormente, el “énfasis recayó en la estructura” con la *teoría clásica* de Fayol y con la *teoría burocrática* de Weber, conocida también como *teoría estructuralista*. Le siguió el “énfasis en las personas” con la *teoría humanística* o *de las relaciones humanas* de Elton Mayo, que más tarde fue complementada y dio origen a lo que se denomina *teoría del comportamiento* y a la *teoría del desarrollo organizacional*, cuyo énfasis está puesto en el “comportamiento humano” y el “cambio de comportamiento” en las organizaciones. Surgió luego el “énfasis en el entorno” con la *teoría de los sistemas*, la cual fue ampliada por la denominada *teoría situacional* o *contingencial* que hace “énfasis en la tecnología”.

Cada una de estas variables de énfasis (tareas, estructura, personal, entorno, tecnología, resultados y estrategias) han guiado la *teoría administrativa*; por ende, cada escuela originó una teoría diferente de la otra, lo que evidencia una pluralidad de enfoques sobre la administración, su objeto de estudio, contenido y método.

Como afirma Chiavenato,⁷ cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas han tenido éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas y todas son aplicables a las situaciones actuales; lo que significa que todo profesional de la administración debe conocerlas muy bien y hacer uso de éstas dependiendo de la situación que enfrente.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, México, 2000, p. 7.

⁶ DRUCKER, Peter. *La era de la discontinuidad*. Zahar Editores, Río de Janeiro, 1970.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 12.

Es claro, entonces, que el abordaje del objeto de estudio actual de la administración es bastante complejo porque existe una variedad amplia de enfoques orientados a dar razón del conocimiento y el quehacer administrativo. No obstante, la gran mayoría de los estudiosos de la administración coincide en que el objeto de estudio de esta disciplina, independientemente del enfoque con que se aborde, son las *empresas* y demás tipos de *organizaciones*.

Según López Gallego,⁸ la disciplina llamada *administración* se ocupa del estudio de las organizaciones, y su objetivo se resume en describir, explicar y hasta donde sea posible predecir el comportamiento humano en las organizaciones.

En virtud de lo ya mencionado, el objeto de estudio de la administración es abordado desde la interacción de diferentes variables de énfasis tales como: tareas, estructura, personas, entorno, tecnología, resultados, estrategia y, recientemente, conocimiento, que en la actualidad es el centro de atención de la actividad administrativa.

Si bien De Zubiría⁹ afirma que "hoy día es significativa y creciente la valoración del pensamiento y la creatividad", Drucker es más categórico en cuanto a esto. Para este autor: "La productividad del conocimiento va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una compañía. (...) Con respecto al conocimiento, ningún país tiene ventaja o desventaja 'natural'. La única ventaja posible estará en cuanto pueda obtener el conocimiento universal disponible, generar nuevo conocimiento y hacer uso competitivo del mismo".¹⁰

El énfasis en estas variables, que interactúan y a la vez son interdependientes, y sobre las cuales en la actualidad se centra la actividad administrativa, tiene como propósito final lograr la competitividad de las organizaciones en el nuevo entorno económico mundial.

Ahora bien, en el caso específico de la competitividad es indudable que, desde finales de los años ochenta del siglo xx, el nuevo ambiente de los negocios llevó a crear conciencia por parte de los gobiernos, los empresarios y los dirigentes empresariales acerca de la importancia de asumir la competitividad como estrategia de desarrollo. Así, en el contexto latinoamericano a partir de los noventa, esta conciencia impulsó en los distintos países la contratación de estudios tanto para analizar la competitividad de las empresas y sectores industriales específicos, como para diseñar los parámetros de competitividad.

Entre las principales recomendaciones de los estudios realizados hasta hoy se afirma que las ventajas competitivas actuales en la región y el sector empresarial están determinadas por: a) la capacidad tecnológica, b) la capacidad del recurso humano y c) la infraestructura del respectivo país y/o la región.¹¹

⁸ LÓPEZ GALLEGO, Francisco. Op. cit., p. 49.

⁹ DE ZUBIRÍA, Julián. *De la Escuela nueva al constructivismo: un análisis crítico*. Aula Abierta, Magisterio, Bogotá, 2001. p. 50.

¹⁰ DRUCKER, Peter. *La sociedad poscapitalista*. Norma, Bogotá, 1998.

¹¹ URREA GIRALDO, Fernando, et al. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Corporación Calidad, Colciencias, Bogotá, 2000.

De acuerdo con Bernal, las naciones líderes en el nuevo milenio basarán su crecimiento en un proyecto social de competitividad sostenible, con una visión de largo plazo fundamentada en el dominio del conocimiento, es decir, en la capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y su entorno, y en la capacidad para apropiarse del conocimiento universal y utilizarlo en el proceso de concebir, forjar y construir su futuro, pues el aprendizaje en la apropiación y la generación del conocimiento, así como en su conversión en fuente de progreso y realización humana, surge como el eje de la nueva estrategia competitiva tanto de los países como de las propias organizaciones y personas.¹²

Gráfico 2.3. Objeto de estudio de la administración



Método de estudio de la administración

Es necesario resaltar que el conocimiento administrativo proviene en general de otros campos del conocimiento, como la ingeniería, la psicología, la sociología, la antropología, la matemática, la cibernética, la informática, la economía, etc. No obstante, como afirma López Gallego,¹³ “la administración es una disciplina unitaria con un objeto de estudio propio y al que se accede desde muy distintas aproximaciones y con ayuda de variados métodos”. Ahora bien, aunque el objeto de estudio de esta disciplina son las organizaciones, también es clara la complejidad y la pluralidad de métodos para su estudio y su enseñanza, así como la necesidad de una formación interdisciplinaria e integral del profesional de la administración.

¹² *Ibid.*, p. XV.

¹³ LÓPEZ GALLEGO, Francisco. *Op. cit.*

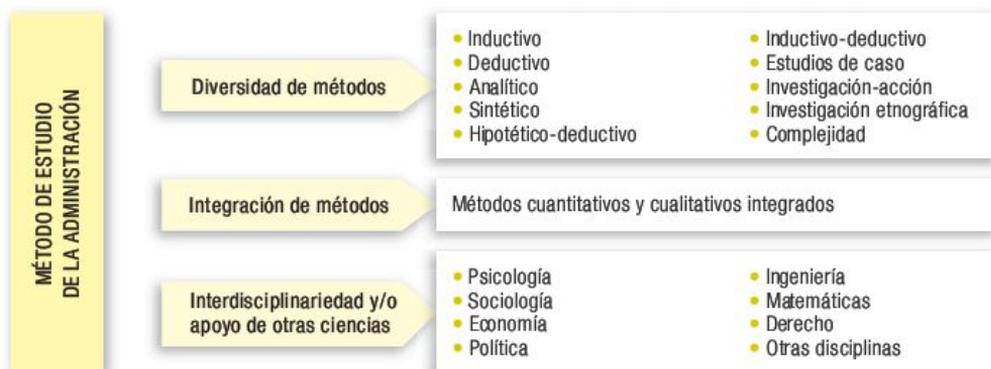
Dado que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones (empresas en sentido amplio y general) y que éste se aborda desde diferentes variables (tareas, personas, estructuras, estrategias, entorno, tecnología, conocimiento, etc.), tanto la comprensión del conocimiento administrativo existente como la construcción de nuevo conocimiento en la disciplina se puede realizar desde el uso de métodos de investigación particulares (inductivo, deductivo, analítico, sintético, hipotético-deductivo, investigación-acción, investigación etnográfica, estudio de caso, etc.) o desde la integración de los mencionados métodos y con una visión interdisciplinaria y compleja de las organizaciones, las personas y la sociedad.

Asimismo, es importante considerar que el estudio de las organizaciones se volverá cada vez más complejo con el surgimiento y la interacción de nuevas variables, como es el caso de las redes empresariales y el conocimiento mismo. La mayor complejidad del estudio de las organizaciones —y por tanto de su método de estudio—, impone nuevos rigores y exigencias al saber administrativo y su quehacer y, en consecuencia, a la formación de los profesionales de la administración.

Con relación a la diversidad de los métodos de aproximación a la teoría y el quehacer administrativo, es claro que el tipo de problema y las condiciones y necesidades particulares de cada organización determinarán en gran medida el método de estudio que se utilice para desarrollar las actividades administrativas o investigativas. Ello implica aceptar la diversidad de métodos, pero también de criterios para su adopción, así como la complementariedad de éstos para mejorar la capacidad de comprensión de la realidad administrativa, ya sea desde un método determinado o desde la articulación de los llamados *métodos cuantitativos y cualitativos*.

En este sentido, es importante resaltar la importancia de una formación con enfoque hacia los estudios generales de la administración, formando personas competentes tanto en el dominio del saber administrativo e investigativo como en su quehacer, todo ello siempre bajo el marco del rigor y la honestidad intelectual así como la formación ética en su actuar.

Gráfico 2.4. Método de estudio de la administración



Contenido del estudio de la administración

En los párrafos anteriores se ha mencionado la complejidad del estudio de la administración, de allí que el contenido de la administración sea un campo ampliamente variado y complejo. Sin embargo, la teoría administrativa suele agrupar este conocimiento en subcampos de formación del profesional de la administración en diferentes formas, de las cuales la más usual es la siguiente:

- Pensamiento administrativo (enfoques administrativos).
- Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- Ámbitos o áreas de formación profesional (las más comunes son: producción y operaciones, marketing, finanzas y desarrollo humano).

Pensamiento administrativo

El campo del pensamiento administrativo comprende los diferentes enfoques o escuelas que estudian la administración tanto desde la teoría como desde el quehacer administrativo, a saber:

- Teoría clásica de la administración (administración científica y administración general)
- Teoría humanística de la administración
- Teoría burocrática y estructuralista de la administración
- Teoría neoclásica de la administración
- Teoría de comportamiento administrativo
- Teoría sistémica de la administración
- Teoría situacional o de contingencias en la administración
- Enfoques modernos de la administración (calidad total, reingeniería, *benchmarking*, *outsourcing*, administración de negocios internacionales, etc.)

Proceso administrativo

El proceso administrativo, que tiene su origen en el enfoque de la administración general de Henri Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Áreas o ámbitos básicos de formación profesional

Las áreas básicas de formación profesional o de división del trabajo son una de las actividades principales del proceso de organización que comprende el conocimiento, las técnicas y herramientas de los diferentes campos de agrupación de las funciones administrativas, de estudio y desempeño de la actividad administrativa:

- Administración o gerencia general
- Administración de operaciones (producción)
- Administración financiera
- Administración del desarrollo (potencial) humano
- Administración comercial o marketing

Gráfico 2.5. Contenido básico del estudio de la administración



La investigación en administración

Por último, es importante resaltar el tema de la investigación como aspecto prioritario en la formación del profesional de la administración.

De acuerdo con Dávila, desde comienzos de la década del ochenta la temática de la investigación en administración en América Latina ha estado presente en diversos encuentros nacionales e internacionales.¹⁴ Según este autor, en el análisis de la calidad académica, se ha señalado la escasez y estado incipiente de la actividad investigativa.

Según Gómez y Pérez, uno de los propósitos originales de las instituciones latinoamericanas con programas de administración fue realizar investigaciones con el fin de adaptar la tecnología gerencial a las organizaciones del medio

¹⁴ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Ensayos sobre educación en administración en Colombia*. Monografía, Universidad de los Andes, 1991.

y a las características culturales de la región. Sin embargo, la experiencia muestra que lo más común ha sido la transferencia directa,¹⁵ ya que como afirma Rodríguez, citado por Gómez y Pérez, “las escuelas de administración y los centros de adiestramiento de ejecutivos han adoptado casi ciegamente todo el instrumental teórico-práctico de las experiencias extranjeras”.¹⁶

Para Gómez y Pérez, el fenómeno de transferencia acrítica de tecnología —dura y blanda—, presente casi en igual medida en todos los países de la región, se debe a innumerables factores, entre los cuales los autores mencionan los siguientes: la insuficiente experiencia en investigación por parte de la comunidad académica de estos programas, la falta de una vinculación más efectiva entre el sector académico y el productivo, y la carencia de políticas oficiales para apoyar el aprendizaje tecnológico.

Ahora, para mejorar la gerencia, no basta con aplicar los desarrollos tecnológicos más recientes. Por ello es necesario investigar para conocer la sociedad donde esos desarrollos se aplicarán, las características cotidianas de las organizaciones del país, las costumbres administrativas, el juego de relaciones específicas que abren y limitan las posibilidades de las organizaciones (públicas o privadas), los criterios que afectan la significación de recursos y el modo en que la politización de una organización o parte de ella puede distorsionar sus planes o proyectos.

Respecto del caso específico de Colombia, que indudablemente presenta similares dificultades que los países de la región, el documento “Ensayos sobre la educación en Administración en Colombia”, del profesor Dávila,¹⁷ hace alusión a las conclusiones de la publicación de los estudios que la Misión de Ciencias y Tecnología adelantó sobre el estado de 23 disciplinas académicas en este país, donde muestra inquietud sobre la precaria calidad de los programas de Administración de Empresas, evidente en la escasa y muchas veces nula actividad investigativa.

El mismo profesor Dávila, en su artículo “La crisis de la educación en Administración en Colombia”, enfatiza la necesidad de dar prioridad a la investigación para salir de la crisis que hoy se presenta en los programas de Administración.

Por otra parte, una reciente investigación sobre Gestión Empresarial en los contextos de las Facultades de Administración de Empresas del país, publicada por la Corporación Calidad y desarrollada con el patrocinio de Colciencias, coordinada por el profesor Malaver, indica que la investigación en Gestión Empresarial en Colombia muestra un incremento gradual en la última década, indicio de que comienza a salir de su estado naciente. Sin embargo, en el citado estudio se señala que el volumen sigue siendo muy reducido: está concentrado en términos de ciudades, universidades e investigadores, depende en buena medida del aporte de otras disciplinas, sus nexos internacionales son débiles, responde a esfuerzos individuales antes que institucionales y, en consecuencia, no ha permitido consolidar una comunidad académica.¹⁸

¹⁵ GÓMEZ, Henry y PÉREZ, César. *Estudios de administración de América Latina*. IESA, Caracas, 1986.

¹⁶ *Ibid.*, p. 74.

¹⁷ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Op. cit.*, p. 11.

¹⁸ MALAVER, Florentino; ROMERO, Luis E.; CORTEZ, Martha C.; RUIZ, Jaime; PERDOMO, Jesús y PERALTA, Gustavo. *Investigación en gestión empresarial: ¿Proceso naciente? Colombia, 1965-1998*. Coidencias, Bogotá, 2000.

Por lo anterior, es importante que el profesional de la administración valore la investigación como estrategia que le permita responder a las exigencias del nuevo ambiente de los negocios caracterizado por la globalización, la internacionalización, la apertura, el cambio, la incertidumbre y la complejidad.

RETOS Y RESPONSABILIDADES ACTUALES DE LOS PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Con relación al desarrollo de la administración, hoy el profesional debe enfrentar los siguientes retos que están produciendo severas consecuencias tanto para la disciplina como para el propio profesional.¹⁹

- La administración no ha atendido la necesidad de desarrollar una reflexión propia. Es indudable que la bibliografía en la que se hace reflexión crítica sobre el conocimiento administrativo es en extremo escasa. La formación para la reflexión y la investigación que se imparte en los distintos programas de administración –no sólo en los llamados países en desarrollo sino aun en los desarrollados– es marcadamente deficiente.

Por ello, una de las tareas de toda la comunidad académica vinculada al proceso de enseñanza-aprendizaje de la administración es la de generar discusión académica relacionada con el conocimiento de la disciplina administrativa y su pertinencia en cada contexto particular.

- Interés científico básicamente nulo hacia el conocimiento de la disciplina administrativa por parte de los profesionales de la administración. La enseñanza de la administración se ha orientado al pragmatismo, se capacita al profesional para administrar. El estudio de la administración no ha tenido como objetivo el desarrollo de la actividad científica de su propia disciplina.

Esta orientación pragmática de los contenidos de la administración, de acuerdo con estudiosos del tema, obedece a la controversia sobre la científicidad de este campo del conocimiento, ya que para muchos esta disciplina es una práctica social y un arte más que una ciencia.

Sin embargo, es indudable que las categorías de ciencia, arte y técnica son aplicables al conocimiento administrativo; por tanto, deben ser consideradas como complementarias y no como excluyentes en el estudio y práctica de la administración. Debido a ello, es propósito de este libro reiterar cuán importante es que desde los primeros años de formación del futuro profesional de la administración se fortalezca el interés científico de la comunidad académica a partir de una concepción integral, interdisciplinaria y compleja de la administración.

- La supremacía del pragmatismo ha conducido a que la producción del conocimiento administrativo sea desarrollada básicamente por especialistas de otros campos (la economía, la psicología, la sociología, las ingenierías, etc.) y, en general, en los países desarrollados.

¹⁹ GARCÍA CASTILLO Y CRUZ, Rafael. *Gestión y estrategia*. N° 11-12, enero-diciembre, 1997. <http://www.azc.me/publicaciones/gestion/núm11y12/doc25htm>

Es indudable que, como consecuencia de la falta de formación del profesional de la administración en una actitud reflexiva y crítica (argumentada) en los países llamados *subdesarrollados*, se ha contribuido a que la producción del conocimiento de la disciplina administrativa se origine desde profesionales de otras disciplinas.

Por otra parte, “las escuelas de administración y los centros de adiestramiento de ejecutivos de estos países han adoptado casi ciegamente todo el instrumental teórico-práctico de las experiencias extranjeras de los llamados países desarrollados”.²⁰ De ahí la necesidad de un conocimiento administrativo propio, pertinente a las necesidades y condiciones específicas de nuestras organizaciones y nuestro entorno. Y es hacia estos aspectos que debe orientarse la formación de los futuros profesionales de la administración.

Por lo anterior, y comprometidos con las nuevas generaciones de profesionales de la administración y con la realidad nacional y empresarial, se debe procurar que las nuevas generaciones de administradores tomen conciencia de la imperiosa necesidad de propender al desarrollo del conocimiento de la disciplina y que se produzca conocimiento propio acorde a los desafíos y necesidades específicas de la realidad nacional y empresarial, donde se manifieste el compromiso con soluciones a los diferentes problemas administrativos y empresariales y se contribuya a dar respuestas a las nuevas exigencias y necesidades de la sociedad en el campo de los retos permanentes que enfrentan las organizaciones en el nuevo ambiente de los negocios.

Gráfico 2.6. Principales retos y responsabilidades del administrador y la administración en el entorno actual de las organizaciones en los países latinoamericanos

- Necesidad de desarrollar teorías, modelos y técnicas acordes con las necesidades y características propias de la sociedad y de los organismos latinoamericanos.
- Desarrollar actitud y destrezas investigativas que permitan el desarrollo de la disciplina y las propias organizaciones donde se aplica el conocimiento administrativo.
- Adecuar y adoptar el conocimiento administrativo generado en otros entornos al entorno particular de la realidad de las organizaciones latinoamericanas de tal forma que les permita resolver problemas específicos.

- Propender por la interrelación



- Propender por la formación integral, la ética y la responsabilidad social de y en las organizaciones.

²⁰ GÓMEZ, Henry y PÉREZ, César. Op. cit., p. 76.

COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR EN EL NUEVO AMBIENTE DE LAS ORGANIZACIONES

Dado que el trabajo de los administradores es variado y complejo, requiere que los profesionales desarrollen diversas competencias para su desempeño. Sin embargo, de acuerdo con los teóricos de la administración, expertos en consultoría y asesoría en el campo de la administración, estas competencias se agrupan en tres ámbitos:²¹

- Competencias básicas
- Competencias profesionales
- Competencias de profundización

Competencias básicas

En general, las siguientes son las competencias básicas que debe desarrollar todo administrador, tanto en su formación académica como para su desempeño profesional.

Competencias conceptuales

Las competencias conceptuales refieren a las capacidades para conceptuar y pensar en forma crítica y argumentada sobre los diferentes temas y campos del conocimiento administrativo y su aplicación en el contexto de las organizaciones (expresar ideas y criterios con precisión de conceptos, exponer argumentos con dominio de teorías y enfoques propios de la profesión). Para Gitman y McDaniel, las competencias conceptuales son la capacidad del administrador para entender la organización como un todo conformado por diferentes partes, comprender cómo dependen unas de otras y analizar cómo se relaciona la organización con su entorno.²²

Competencias técnicas

Estas competencias hacen referencia a la capacidad y experiencia del administrador para aplicar los conocimientos de su profesión en su desempeño profesional. Tienen que ver con las destrezas en el uso de técnicas y herramientas administrativas en el ejercicio de la profesión.

Competencias de trato interpersonal

Las competencias en el trato interpersonal consisten en la capacidad que debe manifestar el profesional de la administración para relacionarse con las personas en forma efectiva (excelente comunicador, don de gentes, experto

²¹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 12.

²² GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. *B futuro de los negocios* Thomson Learning, México, 2004, p. 209.

en resolución de problemas, etc.). Es el conjunto de habilidades para entender el comportamiento humano, para comunicarse de manera asertiva con las personas, para motivar, facultar y retroalimentar a sus colaboradores, etc.

Competencias para la administración global

Como consecuencia de la tendencia a la globalización, en los últimos años ha surgido la necesidad de que los administradores posean competencias para la administración global, es decir, competencias (capacidades) para desempeñarse en y con distintos entornos culturales.²³

Competencias profesionales

Ahora bien, complementarias a las competencias antes mencionadas, el profesional de la administración también debe desarrollar las siguientes competencias profesionales:²⁴

- Demostrar familiaridad con los fundamentos, las teorías y los enfoques de la teoría general de la administración (TGA).
- Demostrar comprensión de la estructura general de la disciplina (administración) y su relación con otras disciplinas (economía, sociología, psicología, matemáticas, derecho, etc.).
- Demostrar comprensión y capacidad de implementar métodos de análisis y fundamentar teorías.
- Analizar e interpretar la teoría administrativa en entornos y contextos específicos.
- Implementar con precisión métodos y técnicas relacionados con los diferentes ámbitos de la administración.
- Demostrar comprensión, actitud y destreza para la investigación en la disciplina.

Competencias de profundización

Por otra parte, los profesionales con posgrados en administración requieren mostrar competencias de posgraduado²⁵ como las siguientes:

- Dominio de un campo de especialización de la administración en el ámbito avanzado. Es decir, dominio de las teorías más recientes, métodos, técnicas y herramientas en el respectivo campo de especialización.
- Capacidad de reflexión y crítica argumentada de los últimos adelantos en la teoría y la práctica administrativa y gerencial.

²³ *Ibid.*, p. 206.

²⁴ http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning%20Educational.pdf

²⁵ *Ibid.*

- Destreza en el conocimiento y manejo de métodos y técnicas de investigación para realizar investigación e interpretar resultados a nivel avanzado.
- Capacidad para realizar contribución original (limitada) tanto a la teoría como al quehacer administrativo y gerencial.
- Capacidad para intervenir con originalidad e innovación respecto de la teoría y el quehacer administrativo.

Gráfico 2.7. **Competencias de los administradores en el ambiente actual de las organizaciones**



ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN EL NUEVO AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS

Junto con el proceso de globalización y los intensos cambios experimentados por el nuevo orden mundial durante las últimas décadas, el tema de la competitividad se ha convertido en un factor determinante para la vida de las personas, las organizaciones y las naciones en general. Son abundantes los debates teóricos y los intentos prácticos por captar las ventajas y desventajas de este fenómeno que hoy afecta todos los aspectos de la vida humana, la cultura organizacional y nacional.

De acuerdo con Gómez,²⁶ si bien la competitividad ha sido tema permanente en las discusiones de teoría económica, es a partir de los planteamientos de Porter, Fajnzylber y Mandeng que el estudio de la competitividad ha generado mayor interés y precisión como consecuencia del nuevo orden económico caracterizado por la globalización y la internacionalización.

Nueva cultura organizacional para la competitividad

Es indudable que desde mediados del siglo xx las organizaciones se enfrentan a un sistema globalizado, internacionalizado, incierto y cambiante, cuya principal fuerza de producción es la capacidad para generar, adaptar, transferir, apropiar y usar de modo eficiente el conocimiento.²⁷

De esta manera, las ventajas nacionales centradas en la disponibilidad de materias primas y el bajo costo de mano de obra se han visto reemplazadas por un nuevo y poderoso factor de competitividad que excede cualquier límite geográfico: el conocimiento; por esta razón, a la actual sociedad se le ha dado la denominación de *sociedad del conocimiento*.

Drucker, citado por De Zubiría,²⁸ sostiene que la productividad del conocimiento va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, un negocio, una persona, y agrega que con respecto al conocimiento, ningún país tiene ventaja o desventaja natural.

Ahora bien, los títulos de los libros sobre administración y negocios escritos por los teóricos principales, al final del siglo anterior, resumen el historial de las condiciones cambiantes de las organizaciones ligadas a las transformaciones globales en los diferentes ámbitos económico, político, social, cultural y familiar.

²⁶ GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. "Breve marco teórico sobre competitividad" (material manuscrito). Universidad de La Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chía, febrero de 2003.

²⁷ COLCIENCIAS. Sistema Nacional de Innovación: Nuevo Escenario de la Competitividad, en: *Ciencia y Sociedad. Colombia frente al reto del tercer milenio*, Bogotá D.C., 1998, p. 34.

²⁸ DE ZUBIRÍA SAMPER, Julián. *De la Escuela nueva al constructivismo: un enfoque crítico*. Aula Abierta, Magisterio, Bogotá, 2001, p. 14.

Obras como *The Borderless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy*, de Ohmae;²⁹ *Mega-tendencias 2000*, de Aburdene y Naisbitt;³⁰ *La guerra del siglo XXI*, de Thurow;³¹ *La sociedad postcapitalista, La gerencia para el futuro y La gerencia del siglo XXI*, de Drucker;³² *La quinta disciplina*, de Senge;³³ *La ventaja competitiva de las naciones*, de Porter,³⁴ entre muchas otras publicaciones de autores igualmente reconocidos como Hamel, Handy, Prahalad, etc., son ejemplo de la historia de las condiciones cambiantes de las organizaciones.

Todos ellos analizan los cambios fundamentales en la situación económica del mundo, la naturaleza de las organizaciones y las necesidades de un nuevo ambiente competitivo mundial y de los negocios.

Con respecto a los negocios, llama la atención la paradoja que éstos enfrentan al tener oportunidades nunca antes vistas para aprovechar los nuevos mercados, mientras que los mercados tradicionales cambian de manera sustancial, reduciéndose y haciéndose cada vez más competitivos.

Estas organizaciones se enfrentan entonces a la denominada *era de la competencia*,³⁵ la cual está en ascenso no sólo entre los adversarios tradicionales en los mercados tradicionales, o entre aquellos que ingresan a un sector económico o industrial específico, sino también debido a la desintegración de las barreras de los mercados, antes aislados y protegidos.

En este nuevo ambiente de constante cambio en los mercados y sus participantes, sumado a la tendencia a una cada vez más dinámica globalización e incertidumbre, las organizaciones de toda índole necesitan de una permanente actitud competitiva fundamentada en constante innovación y aprendizaje para poder competir.

De acuerdo con Drucker,³⁶ la competitividad dominará el pensamiento administrativo en el inicio del siglo XXI y, en lo fundamental, determinará el desempeño competitivo de las organizaciones de toda índole, la calidad de vida en cada país y la verdadera estructura de la sociedad.

Para Toffler, citado por Gibson,³⁷ la actividad económica en este nuevo siglo no se basará en la tierra, el dinero o las materias primas, sino en el capital intelectual. La competencia será cada vez más feroz, las redes serán más importantes que los países y la incertidumbre en todos los aspectos de la vida será la constante, pero también se

²⁹ OHMAE Kenichi. *The Borderless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Harper Collins Publisher, Nueva York, 1995.

³⁰ ABURDENE, Patricia y NAISBITT, John. *Megatendencias 2000*. Norma, Bogotá D.C., 1991.

³¹ THURLOW, Lester. *La guerra del siglo XXI*. Vergara, Argentina, 1992.

³² DRUCKER, Peter. *La gerencia del futuro*. Norma, Bogotá D.C., 1995.

³³ SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona, 1999.

³⁴ PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara, Argentina, 1991.

³⁵ TAPSCOTT, Don y CASTON, Art. *Cambio de paradigmas empresariales*. McGraw-Hill, Bogotá D.C., 1995, p. 5.

³⁶ DRUCKER, Peter. "El desafío de la nueva competitividad", en: *Revista Oficina Eficiente*, vol. 79, Bogotá, julio de 1995, p. 74.

³⁷ GIBSON, Rowan. *Repensando el futuro*. Norma, Bogotá, 1997, p. 3.

tendrá la sensación de que este nuevo orden económico brindará oportunidades a todos los que estén preparados para la competencia.

Según Gibson,³⁸ el siglo XXI no pertenece a nadie, pero para poder ser protagonista es necesario ser competitivos. Ello sólo se logra con un aprendizaje continuo, porque en cada momento se requerirá de una nueva forma de competir.

Handy³⁹ afirma que en el siglo XXI los ganadores serán quienes estén dispuestos y construyan el futuro, y no quienes lo sigan. Es decir, quienes redefinan constantemente sus negocios, creando nuevos mercados y reinventando nuevas formas de competir.

En este sentido, Álvarez y Buttedahl⁴⁰ consideran que los países del tercer mundo, entre los cuales se encuentran los de América Latina, corren el riesgo de verse privados de tener un papel protagónico en el mundo y en la definición de su propio futuro si no asumen con responsabilidad el reto de la competitividad que en la actualidad demanda el nuevo orden mundial.

Gráfico 2.8. **Cultura organizacional para la competitividad de las organizaciones**



³⁸ *Ibid.*, p. 7.

³⁹ HANDY, Charles. *Reformulando principios*, en: Rowan GIBSON, op. cit., p. 12.

⁴⁰ ÁLVAREZ, Benjamín y BUTTEDAHL, Paz. *Ciencia, educación superior y desarrollo en América Latina*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá, 1991, p. 11.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR

Igual que en el capítulo anterior, reiteramos la importancia de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones, tanto de parte de sus órganos de administración como de cada una de las personas que laboran en éstas.

En el nuevo ambiente de las organizaciones, la ética y la responsabilidad social son una ventaja competitiva bien reconocida y recompensada por la sociedad, a tal punto que hoy muchas organizaciones están implementando programas de administración por valores.

Por otra parte, es necesario que los profesionales de la administración y las personas que desempeñan funciones administrativas en las organizaciones actúen con el convencimiento de que existe la responsabilidad de contribuir al desarrollo de las comunidades mediante acciones éticas y responsables, tanto de parte de las organizaciones como de los propios individuos.

EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- Enuncie al menos tres definiciones de administración.
- ¿Qué se entiende por eficiencia y eficacia en administración?
- De acuerdo con los contenidos de este capítulo, ¿cuál es el objeto de estudio de la administración?
- ¿Cuál es el método de estudio de la administración?
- Enuncie y describa en forma breve los contenidos básicos y fundamentales (cores) de la administración.
- ¿Qué importancia tiene la investigación en el estudio y desarrollo de la administración?
- Enuncie los principales retos y responsabilidades de los actuales y futuros profesionales de la administración.
- Enuncie las competencias básicas del administrador para el nuevo ambiente de los negocios.
- Enuncie las principales competencias profesionales que debe demostrar el profesional de la administración competente para desempeñarse en la sociedad del conocimiento.
- Enuncie las principales competencias que debe demostrar el posgraduado en administración competente y responsable con el desarrollo de esta disciplina.
- Describa la relación entre la administración y la competitividad de las organizaciones en el nuevo ambiente económico.
- ¿Qué debe caracterizar a la cultura organizacional para un ambiente de globalización y competitividad?



CAPÍTULO 3

Introducción al pensamiento administrativo

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Identificar el pensamiento administrativo como campo de la teoría general de la administración (TGA).
- Diferenciar los enfoques que han caracterizado a los diferentes períodos de desarrollo de la administración.
- Identificar el énfasis que tiene cada enfoque del pensamiento administrativo.
- Señalar las diferencias y complementariedades de los diferentes enfoques del pensamiento administrativo.
- Identificar algunos de los enfoques modernos de la administración.
- Diferenciar los enfoques generales de los enfoques modernos.
- Identificar algunas de las tendencias de los enfoques administrativos en el nuevo ambiente de los negocios.
- Mostrar la importancia de la innovación como estrategia competitiva de las organizaciones en el actual ambiente de las organizaciones.
- Describir la importancia del conocimiento como factor de producción en la actual sociedad.

En los capítulos anteriores se han mencionado en forma breve tanto los diferentes aspectos básicos del campo del conocimiento que estudia a las organizaciones en general y que se denomina *teoría de las organizaciones* (TO), como del campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general independientemente de si se aplica en organizaciones sin ánimo de lucro o en organizaciones con ánimo de lucro, también conocidas como *empresas*. Este campo del conocimiento se denomina *teoría general de la administración* (TGA).

Esta teoría general de la administración, como ya se mencionó, comprende varios aspectos (pensamiento administrativo, proceso administrativo, áreas de actividad administrativa).

En este capítulo se hace una muy breve presentación del pensamiento administrativo, el cual —aunque con historia muy reciente— se ha desarrollado con gran rapidez a partir de los primeros años del siglo xx. Se caracteriza por la diversidad de enfoques y su estado actual tiende a ser cada vez más complejo y dinámico.

A continuación se presenta una síntesis de cada uno de los diferentes enfoques administrativos de la TGA así como de la tendencia a integrarlos, manteniendo la particularidad tanto de cada uno de los diferentes enfoques como de las propias organizaciones y del contexto en el que éstas actúan.

El pensamiento administrativo hace referencia a las diferentes escuelas de pensamiento que han buscado dar respuesta a las inquietudes relacionadas con la administración de las organizaciones.

ENFOQUES TRADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría general de la administración (TGA) considera como enfoques tradicionales a las diferentes teorías o escuelas de pensamiento administrativo que se desarrollaron desde inicios de siglo xx hasta principios de los años setenta, a saber:

- Teoría clásica de la administración (administración científica y administración general)
- Teoría humanística de la administración
- Teoría neoclásica de la administración
- Teoría burocrática
- Teoría estructuralista de la administración
- Teoría del comportamiento administrativo
- Teoría del desarrollo organizacional
- Teoría matemática o cuantitativa
- Teoría sistémica de la administración
- Teoría situacional o de contingencias en la administración

Teoría clásica

La teoría general de la administración tuvo su origen al iniciar el siglo xx, con el denominado *enfoque clásico de la administración*, conformado por dos orientaciones diferentes; en cierta forma, opuestas pero complementarias. Por una parte, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1869-1924), Harrington Emerson (1853-1939) y Henry Ford (1863-1947).

El interés de esta escuela se centra en incrementar la productividad de la empresa a través del aumento de la eficiencia mediante la racionalización del trabajo del obrero. La atención se enfoca en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo estándar determinado para su ejecución y en la especialización del obrero. Estos aspectos constituyen la llamada *organización racional del trabajo* (ORT), que implica los siguientes aspectos:¹

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción a partir de producción estándar.
- Conceptualización del trabajador como *homo economicus*.
- Adecuación de condiciones ambientales del sitio de trabajo.
- Racionalidad del trabajo.
- Estandarización de métodos y máquinas.
- Supervisión funcional del trabajo.

De acuerdo con Taylor, el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados. Para ello, Taylor se propuso formular leyes científicas para la administración que reemplazaran los métodos empíricos con que se administraban las organizaciones en ese entonces. En este sentido, el fundamento de la propuesta de Taylor fue eliminar el desperdicio y las pérdidas en las empresas, mediante la elevación de los niveles de productividad de los trabajadores aplicando métodos y técnicas de ingeniería a las diferentes actividades de los trabajadores. Así, la principal característica de esta escuela es el énfasis en las tareas.

Por otra parte, está la corriente anatomista (estructural) y fisiologista (funcionalista) de la organización, desarrollada en Francia sobre la base de los trabajos de Henri Fayol (1845-1925), considerado el padre de la gerencia, James D. Money, Lyndall Urwick, Luther Gulick, entre otros.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, México, 2002, p. 45.

Este enfoque de la escuela clásica se orientó a definir funciones básicas de la empresa tales como: función técnica (relacionada con la producción de bienes y servicios de las empresas), contable financiera (relacionada con fuentes y usos de capital de la empresa), comercial (relacionada con la compra y venta de los bienes o servicios de la empresa) y seguridad (relacionada con manejo de personal), así como la función administrativa (relacionada con las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control), hoy conocida como *proceso administrativo*, y los denominados *principios generales de la administración*, que son los siguientes:

- División del trabajo (vertical: por niveles de autoridad; horizontal: por áreas funcionales).
- Disciplina (dedicación, obediencia y respeto por las normas).
- Unidad de mando (órdenes de un solo superior).
- Unidad de dirección (un solo gerente).
- Subordinación de los intereses particulares a los intereses generales.
- Remuneración de personal justa.
- Concentración de la autoridad en la dirección de la compañía.
- Equidad y justicia en las relaciones con el personal.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa de todos en la empresa.
- Espíritu de equipo.

Para esta escuela, la atención de la administración se centra en la estructura organizacional (división del trabajo en áreas funcionales) y en los principios generales de la administración. Es mediante la aplicación de estos fundamentos que las empresas logran eficiencia. En su generalidad, ésta es una corriente teórica y su principal característica es el énfasis en la estructura (división del trabajo por grado de autoridad y por áreas funcionales).

Teoría humanística

Esta teoría de la administración, que tiene sus orígenes en los Estados Unidos en los años veinte con estudiosos de la conducta humana como Mary Parker Follet, Elton Mayo, Chester Barnard, Douglas McGregor, entre otros, es una reacción contra el interés por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de la administración científica (énfasis en las tareas) de Taylor y la administración general (énfasis en la estructura) de Fayol.

El fundamento del enfoque humanístico se orienta a:

- El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo.
- Adaptación del trabajo al trabajador.
- El comportamiento social de los trabajadores.
- La importancia de las recompensas y las sanciones sociales en el trabajo.
- El papel de los grupos informales en la actividad de la conducta de los trabajadores.
- La importancia del contenido del cargo en el desempeño de los trabajadores.

Para esta teoría, el ser humano no se puede considerar como un recurso más en los procesos productivos de las empresas, sino como un ser social, que se comporta en función de los grupos en los que interactúa, y así lo debe considerar la administración, para orientar su comportamiento en beneficio tanto de la empresa como de la propia persona.

La teoría humanística de la administración centra su énfasis en el hombre y los grupos sociales en los que éste se desempeña, es decir que tiene como fin alcanzar la eficiencia mediante el estudio de aspectos psicológicos y fisiológicos de los trabajadores. Asimismo, considera que las condiciones medioambientales y la motivación adecuada de los trabajadores y los grupos son los aspectos esenciales para incrementar la eficiencia de la organización.²

Teoría neoclásica

Conocida también como *escuela operacional* o *del proceso administrativo* (planear, organizar, dirigir y controlar), la teoría neoclásica tiene sus inicios a mediados de los años treinta con autores como Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Peter Drucker y Henry Mintzberg. Su énfasis está puesto en los principios clásicos de la administración, el logro de resultados y objetivos; más que una teoría preocupada por proponer una mejor forma de realizar las actividades en las empresas, se centra en buscar la mejor forma de alcanzar los resultados en las empresas.

En este sentido, esta teoría considera que la administración más que poner el énfasis en los procedimientos, es decir, en la eficiencia, debe centrar sus esfuerzos en lograr objetivos (obtener resultados), es decir, en la eficacia. De esta forma, esta teoría toma lo mejor de cada una de las teorías anteriores (clásica, de relaciones humanas y burocrática), lo cual se suele denominar *eclecticismo*, pero con énfasis en los planteamientos de la escuela clásica (principios generales de la administración), y formula una nueva teoría administrativa con una visión abierta y receptiva de nuevas ideas que conduzcan a las organizaciones al logro de resultados.

La teoría neoclásica hace énfasis en los aspectos prácticos de la administración, es decir, es un enfoque altamente pragmático y de búsqueda de resultados concretos. Para este enfoque, la teoría sólo tiene valor cuando se pone en práctica y, por consiguiente, considera a la administración como una práctica social básica. Esta teoría, en los años cincuenta dio origen a la llamada *administración por objetivos*. De acuerdo con este enfoque, las empresas deben estar determinadas, estructuradas y orientadas en función de los objetivos; asimismo, cada empresa debe ser considerada desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, simultáneamente. La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en un determinado proceso.³

² DEL CASTILLO TREJO, Manuel Mancoabo. *El administrador y su entorno dentro de la administración*. Limusa Grupo Noriega Editores, México, 1992, p. 20.

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Op. cit.*, p. 208.

De acuerdo con Chiavenato, en términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de ésta para satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación técnica entre insumos y productos, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido.⁴

Teoría burocrática de la administración

Aunque esta teoría tiene su origen a principios de siglo xx, es a partir de los años cuarenta que la teoría burocrática se puso en práctica en la administración sobre la base de los trabajos de Max Weber, Robert Merton, Philip Selznick, Anthony Downs, entre otros estudiosos del tema. De acuerdo con estos autores, la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad y la meritocracia fundamentadas en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos escritos, y adecua los medios a los fines con el propósito de lograr la máxima eficiencia posible.

Las características de la burocracia como forma de administración de las organizaciones son las siguientes:⁵

- Carácter legal de las normas, reglas y procedimientos previamente establecidos por escrito.
- Carácter formal de las comunicaciones escritas.
- División sistemática del trabajo fundamentado en la racionalidad.
- Las actividades de la organización se desarrollan en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas, es decir que las relaciones en la burocracia son impersonales.
- Los cargos se establecen según los principios de jerarquía.
- Las actividades de los diferentes cargos se deben realizar según procedimientos estandarizados.
- Las personas que administran las organizaciones no deben ser los inversionistas o propietarios de éstas.
- Debe haber profesionalización de los participantes.
- Todos los funcionarios de la organización deben actuar de acuerdo con las normas y procedimientos de la organización para que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

En general, la teoría de la burocracia propuesta por Max Weber es considerada como un modelo racional ideal de administración de las organizaciones.

⁴ *Ibid.*, p. 208.

⁵ DEL CASTILLO TREJO, Manuel Mancozo. *Op. cit.*, p. 63.

Teoría estructuralista

A partir de los años cincuenta, la teoría estructuralista en administración fue concebida como una derivación de la teoría burocrática por autores como Laurence Peter, Northcote Parkinson, James Thompson, entre otros, que buscaron conciliar los postulados clásicos con los postulados de la teoría de las relaciones humanas.

Esta teoría, según los expertos, introduce el concepto de *hombre organizacional* en la administración, es decir, el hombre que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones. Este hombre organizacional, de acuerdo con esta teoría, necesita tener las siguientes características de personalidad para alcanzar el éxito:

- Flexibilidad para responder en forma adecuada a los retos que demandan la sociedad, las organizaciones y la vida.
- Tolerancia para responder a las diferencias y necesidades individuales de las personas que requieren de los bienes o servicios que ofrece la organización, o para evitar conflictos en las relaciones interpersonales con las personas que laboran en la organización.
- Capacidad para supeditar los intereses personales a los intereses de la organización.
- Deseo de realización para estar motivado en el desempeño de sus funciones.

Con la teoría estructuralista se inicia la necesidad de considerar el entorno o medio ambiente como variable importante en la actividad de las organizaciones. Para esta teoría, el desempeño de las organizaciones está en función de la consecución de sus objetivos y el logro de éstos determina el grado de eficacia y éxito de las organizaciones y, por ende, de la actividad administrativa de éstas.

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento, también conocida como *teoría behaviorista*, se desarrolla en los inicios de la década de 1950 en los Estados Unidos con los trabajos de Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, George Homans, McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Abraham Maslow, David McClelland, etc., quienes planteaban una nueva visión de la teoría administrativa basada en el estudio y la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones.

Los temas centrales de esta teoría son: nuevas propuestas sobre la motivación en el trabajo, los estilos de administración y el proceso de toma de decisiones, en el que las organizaciones son consideradas como sistemas de decisiones.

Para la teoría del comportamiento, el énfasis de la administración se debe dar en el conocimiento de los procesos y la dinámica de las organizaciones, es decir, en el conocimiento del comportamiento de las personas en la organización, o *comportamiento organizacional*.

Según este enfoque, las organizaciones son sistemas de cooperación racional, en las que los objetivos sólo se logran si las personas que las integran coordinan sus esfuerzos. Por esta razón, las organizaciones necesitan de la división racional del trabajo y de una jerarquía para que las personas desempeñen sus funciones en forma organizada y efectiva.

Por otra parte, para la teoría del comportamiento, los administradores deben saber que así como las organizaciones tienen expectativas respecto de las actitudes, talentos y potencial de desarrollo de sus trabajadores, éstos también tienen expectativas en torno a ella. En este sentido, las personas que laboran en una organización colaboran en forma entusiasta si sus actividades en la organización coadyuvan directamente a lograr sus objetivos personales.

Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional (DO) se originó en los años sesenta en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Paul Lawrence, Jay W. Lorsch, Richard Bechard, Warren Bennis y Edgar Schein. Para esta teoría, la variable fundamental en la actividad administrativa es el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional).⁶ Desde este enfoque, se tiene una concepción dinámica de las organizaciones y, por consiguiente, se da importancia al estudio de temas como la cultura y el cambio organizacional.

De acuerdo con el DO, una buena administración es aquella que analiza las cuatro variables básicas que influyen en la dinámica de las organizaciones: el entorno o medio ambiente, la organización, los grupos humanos dentro de la organización y el comportamiento individual, para conocer su interdependencia, su situación, e intervenir de manera efectiva y oportuna a fin de lograr en forma armónica tanto los objetivos organizacionales como los personales de cada individuo que labora en la organización.

Para los teóricos del DO, el cambio en las organizaciones sólo se da mediante un cambio en su cultura organizacional, es decir, los sistemas sociotécnicos de la organización en los cuales las personas viven y trabajan. De esta forma, según el DO las organizaciones que quieran sobrevivir, desarrollarse y ser competitivas en un ambiente dinámico necesitan cambiar en forma permanente su cultura organizacional.

En síntesis, el desarrollo organizacional es una técnica de la psicología organizacional cuyo objetivo fundamental es el cambio planeado de las organizaciones (comportamiento de las personas y cultura y estructuras organizacionales), así como una estrategia para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de las organizaciones en ambientes dinámicos.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 627.

Teoría matemática o cuantitativa

Esta teoría matemática de la administración tiene sus inicios en los años sesenta, se basa en los trabajos de Russell Ackoff y Herbert Simon, entre otros autores, y se fundamenta en la utilización de modelos matemáticos como herramientas para optimizar las actividades en la organización e incrementar la eficiencia organizacional.

Esta teoría consiste en aplicar herramientas estadísticas, modelos de optimización (programación lineal, investigación de operaciones), modelos de información y simulación, como la teoría de juegos, por computador a las actividades de la administración, lo cual contribuye a la toma de decisiones gerenciales.

En general, la teoría matemática o cuantitativa de la administración tiene como fundamento la generación de modelos y aplicaciones cuantitativas a las actividades empresariales mediante el análisis de situaciones reales o simulaciones en computador, con el propósito de optimizar los recursos de las organizaciones.

Teoría sistémica

La teoría de los sistemas tiene su desarrollo en los años sesenta sobre la base de los estudios de Ludwig von Bertalanffy, C. West Churman, F. E. Emery, y luego, con los trabajos aplicados a las organizaciones de Daniel Katz y Robert L. Kahn, y de Fremont Kast y James Rosenzweig, entre otros autores.⁷

Considera que la administración debe estudiar a las organizaciones como unidades constituidas por partes interrelacionadas, donde cada parte afecta al todo y el todo a la parte, pero, a la vez, el todo (la organización) es afectado por el medio externo y viceversa.

El énfasis de esta escuela es la influencia del entorno o ambiente externo en las organizaciones. Se considera así que el conocimiento del entorno por parte de las personas que laboran en las organizaciones, y especialmente los administradores, determina la eficacia (logro de objetivos) de éstas, debido a que las empresas son afectadas por las variables del entorno y el administrador puede reaccionar en forma positiva a los cambios que ocurren.

Para su funcionamiento, las organizaciones requieren de recursos que se encuentran en el entorno y allí llevan el resultado de su actividad, ya sea como bienes o como servicios. También en el entorno operan la competencia, los proveedores, los clientes, las normas legales y las condiciones económicas, etc., de tal forma que el entorno afecta directamente la actividad de la empresa y la actividad de ésta a algunas variables del entorno. En este sentido, la interrelación con el entorno es dinámica y compleja.

⁷ DEL CASTILLO TREJO, Manuel Mancoabo. Op. cit., p. 21.

Por otra parte, para los especialistas en sistemas, las organizaciones en sí son sistemas constituidos por factores interdependientes de personas, grupos, estructura, cultura, etc., y la alteración en alguno de estos factores afecta los demás y viceversa. En este sentido, las decisiones y acciones en cualquiera de las áreas funcionales en que esté estructurada la organización afectan las demás áreas. Por ejemplo: las decisiones o acciones en el área de marketing afectan las áreas de producción, desarrollo humano, contabilidad y finanzas, gerencia, y la organización en su totalidad. Pero también estas decisiones pueden afectar a los clientes, la competencia, los proveedores, etcétera.

En general, la teoría de sistemas en administración muestra la interrelación que existe entre la empresa y su entorno, así como la interrelación entre los componentes internos de la propia organización y las implicaciones en el desempeño competitivo de éstas.

El énfasis de esta escuela está puesto en la influencia que el entorno o ambiente externo ejerce sobre las organizaciones. Se considera así que el conocimiento del entorno por parte de las personas que laboran en las organizaciones determina la eficacia (logro de objetivos) de éstas.

Teoría situacional o de las contingencias

Para los principales representantes de esta teoría (William Hill, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns) las cosas absolutas en las organizaciones y en la teoría administrativa no existen. Los hechos, aspectos y resultados en las organizaciones son particulares, específicos.

Cada organización tiene su especificidad y su propia relación con el medio ambiente, por tanto, la administración también debe ser específica para cada negocio. Ello implica, entonces, que no hay teorías mejores que otras, ni una mejor forma de realizar las actividades, sino que cada enfoque responde a condiciones específicas. Por ende, el enfoque administrativo que es más adecuado en un momento puede no serlo en otro, o en otra organización.

Para esta teoría, la administración no se basa, ni puede basarse, en principios simples de aplicación general a todas las situaciones. Cada situación de cada organización es específica, por tanto, el administrador tiene que adaptar los diversos métodos y técnicas administrativas a dichas condiciones particulares para lograr que la organización sea efectiva.

Gráfico 3.1. Teorías generales de la administración

SÍNTESIS DE LAS TEORÍAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN		
Teoría	Principal representante	Principales características
Clásica	F. W. Taylor H. Fayol	Desarrolló la organización racional del trabajo, <i>ORT</i> , como medio para lograr la eficiencia en las empresas. Para ello propuso los estudios de tiempos y movimientos, la selección científica de los trabajadores, el pago de incentivos a partir de volúmenes de producción estándares. En general, la teoría enfatiza en las tareas de los operarios. (Taylor) Por otra parte, se propone a las estructuras organizacionales y las funciones administrativas como el énfasis en la función administrativa. (Fayol)
Humanística	Elton Mayo	Desarrolló las primeras teorías de motivación, liderazgo, comunicación y grupos en el trabajo. Plantea que la eficiencia de las empresas se logra garantizando condiciones psicológicas, fisiológicas y medioambientales adecuadas para el trabajo. Su énfasis se centra en las personas.
Neoclásica	Harold Koontz	Se la conoce como teoría del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Considera la eficacia, es decir los resultados, como el aspecto básico de la actividad administrativa.
Burocrática	Max Weber	Esta teoría se fundamenta en la racionalidad y la meritocracia como criterios para lograr la eficiencia en las organizaciones.
Comportamiento	Chester Barnard	Actualizó los planteamientos de la teoría humanística y desarrolló estudios sobre comportamiento humano en las organizaciones. Sus principales temas fueron: los estilos administrativos y la toma de decisiones.
Desarrollo organizacional	Warren Bennis Edgar Schein	Aportó los primeros estudios sobre teoría del cambio y cultura en las organizaciones. Considera que la eficiencia de las empresas se logra mediante el programa de desarrollo organizacional (<i>DO</i>), es decir, mediante un cambio planeado.
Sistémica	Daniel Katz Robert Kahn	Considera a las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatiza sobre la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones. La eficiencia se logra por la capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno.
Contingencias	James Thompson Paul Lawrence	Enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.

ENFOQUES MODERNOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ahora bien, en relación con la teoría general de la administración (*TGA*), se considera que ésta comprende los diferentes enfoques administrativos planteados con anterioridad a los años setenta y que se caracterizan por un fundamento teórico amplio, mientras que se denomina *enfoques modernos de la administración* a los postulados particulares planteados a partir de finales de los años setenta y que tienen un gran soporte en técnicas de intervención más que en fundamentación conceptual.

Por otra parte, es importante recalcar que las diferentes teorías tienen vigencia y la aplicación de una u otra, o la integración de diferentes enfoques, depende de las características particulares de cada organización, así como del estilo de dirección que se dé en ésta. Sin embargo, sí es una realidad la tendencia a la integración de los diferentes enfoques en el ejercicio de la práctica administrativa.

Los planteamientos surgidos a partir de los años setenta con relación a enfoques administrativos son los denominados *enfoques modernos de la administración*; entre otros, cabe mencionar los siguientes:

- Excelencia empresarial
- Administración de la calidad
- Reingeniería
- *Benchmarking*
- Gerencia del servicio
- *Outsourcing*
- Pensamiento complejo en la administración
- Proyecto ZERI (*Zero Emissions Research Initiative*)

De estos enfoques modernos, el de *calidad total* y el de *gerencia del servicio* son los que han tenido mayores desarrollos y aplicación en el contexto de las organizaciones en los países latinoamericanos.

Administración de la calidad

La *administración de la calidad* en los países latinoamericanos tiene sus iniciativas en las décadas de 1980 y 1990 sobre la base de los trabajos de Edwards Deming y Joseph M. Juran, Isikawa y Crosby. Este trabajo inicial fue conocido como *Total Quality Management (TQM)*. La administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades de los clientes y a sus expectativas respecto de las organizaciones.⁸

En una sociedad como la actual, las implicaciones globales de la calidad son tan importantes que Estados Unidos estableció el Premio Nacional de Calidad *Malcolm Baldrige* para el logro y la garantía de la calidad. Los japoneses tienen un premio que pretende los mismos propósitos de calidad, es el *Deming Prize*. Mientras que en Europa existe el premio a la excelencia, conocido como el EFQM. Actitud similar asumieron muchos países latinoamericanos creando premios a la calidad para las empresas que garanticen estándares de calidad en sus bienes o servicios.

Sin embargo, en los últimos años el mundo empresarial se ha venido uniendo en torno a estándares internacionales de calidad y a las Normas ISO (en sus diferentes versiones), que son el estándar de calidad reconocido internacionalmente.

⁸ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Pearson Educación, México, 2005, p. 43.

La administración de la calidad se refiere al énfasis que se pone en la calidad en toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente. En este sentido, la administración de la calidad destaca el compromiso de la administración por orientar en forma permanente a toda la organización hacia la excelencia en todos los aspectos de los productos o servicios que ésta ofrece.

Gráfico 3.2. Esquema de un sistema general de administración de la calidad



La administración de la calidad es un proceso sin fin de mejora continua que abarca personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos. El fundamento de esta teoría se soporta en la convicción de que todo aspecto en las organizaciones es susceptible de mejora continua. En este sentido, los japoneses emplean la palabra *Kaizen* para referirse al proceso de mejora continua, mientras que en los Estados Unidos se suele utilizar *TQM* (*Total Quality Management*) y *Cero defectos*. No obstante, hoy día se está usando el concepto *Six sigma*, que hace referencia a un programa de *TQM* con alta capacidad de precisión.

También se suelen utilizar programas de mejora continua como justo a tiempo (*just in time*), filosofía de la calidad orientada a producir y entregar justo cuando se necesita.

Gerencia del servicio

En forma casi simultánea a la administración de la calidad, y como complemento a este enfoque, surge la gerencia del servicio con las propuestas de Karl Albrecht y J. Carlson, que ofrecieron una conceptualización y herramientas para que las organizaciones obtengan ventaja competitiva mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de lo que ellos denominan *cultura del servicio*.

Ahora bien, conscientes del papel protagónico que en la actualidad juega el tema de la economía del sector servicios, a continuación se presentan en forma breve algunos aspectos básicos de lo que usualmente se conoce como *gerencia del servicio*.

De acuerdo con Zeithaml y Bitner,⁹ si bien con mucha frecuencia se escucha y se lee que las economías modernas están fundamentadas en los servicios, en los Estados Unidos y otros países ya alrededor de 1929 el 55% de la población trabajadora estaba empleada en el sector servicios y cerca del 54% del Producto Nacional Bruto lo generaba este sector. No obstante, la preocupación por el cliente no fue una variable importante para la sobrevivencia de las organizaciones en estos años, la cual sí comienza a identificarse como tal en los años setenta, para convertirse finalmente en el factor de excelencia, como bien lo mostraron Peters y Waterman¹⁰ en su libro *En busca de la excelencia*.

Pero es a partir de los años ochenta que aparece un modelo administrativo cuyo énfasis está puesto en el servicio como estrategia competitiva para las empresas de este sector. Este modelo, conocido como *gerencia del servicio*, surge y se difunde inicialmente en Suecia y Escandinavia con los trabajos de Jan Carlzon, como bien lo señalan Albrecht y Zemke.¹¹ Según estos autores, a partir de los trabajos de Carlzon empezaron a aparecer libros, artículos, tesis de grado, tesis para doctorado y seminarios así como programas de estudio relativos a éste.

La gerencia del servicio surge como estrategia administrativa para responder a los nuevos desafíos que deben enfrentar las organizaciones: clientes más exigentes y competencia más agresiva. Por ello, hoy la tendencia es concebirla como “una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes”¹² orientados a la atención y satisfacción del cliente, e indispensables no sólo para empresas u organizaciones del sector servicios sino también para toda actividad económica y social. Al respecto, Ginebra¹³ afirma: “En cuanto al servicio, los investigadores han sesgado sus trabajos hacia el campo de la dirección de Empresas de Servicio y no tanto como un enfoque del servicio para cualquier género de empresas”.

Importancia de la gerencia del servicio en el nuevo ambiente de los negocios

Para Drucker,¹⁴ el nuevo reto de la sociedad poscapitalista es la productividad de los trabajadores medida en términos de conocimiento y calidad de servicio. Por otra parte, según Turpin,¹⁵ en la actualidad se da por sentada la calidad

⁹ BITNER, Mary Jo y ZEITHAML, Valerie. *Services Marketing*. Irwin McGraw-Hill Interamericana, México, 2000, p. 54.

¹⁰ PETERS, Tomas y WATERMAN, Robert. *En busca de la excelencia*. Norma, Bogotá, 1982, p. 7.

¹¹ ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. *Gerencia del Servicio*. 3R Editores, Bogotá, 2000, p. 127.

¹² *Ibid.*, p. 34.

¹³ GINEBRA, Joan y ARANA, Rafael. *Dirección por servicio. La otra calidad*. McGraw-Hill IADE, México, 2002, p. 59.

¹⁴ DRUCKER, Peter. “La sociedad poscapitalista”, en: *Oficina Eficiente* N° 62, Nov./Dic., Bogotá, 1994, p. 65.

¹⁵ TURPIN, Dominique. “Perspectives for managers”, en: *Oficina Eficiente* N° 62, Nov./Dic., Bogotá, 1994, p. 72.

del producto y la facilidad de acceso a la tecnología, por tanto, lo que hará la diferencia será la calidad del servicio que la empresa ofrezca a sus clientes. Este autor afirma que la gerencia del servicio constituye en la actualidad una estrategia vital para lograr verdaderas ventajas competitivas sostenidas a largo plazo. El mercado de hoy es cada vez más competitivo y exigente, y gerenciar el servicio es un arte del que hay mucho que aprender.

Al respecto, Velasco¹⁶ afirma: “Esta época de globalización y competitividad exige un enfoque hacia el servicio. El cliente tiene para la compañía un valor no sólo en el momento de la compra sino a largo plazo, y para mantenerlo, es necesario recurrir a todas las herramientas, el tesón y el ingenio posible”.

Según Albrecht y Zemke,¹⁷ vivimos en el *mundo del servicio*, donde las organizaciones deben realizar más que producir y los productos físicos se diferencian por la calidad del servicio inherente a ellos más que por sus atributos. Los autores afirman que la gerencia del servicio muestra cómo se puede convertir una organización que esté dentro de cualquier actividad de servicio en un negocio orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio.

Así, la gerencia del servicio se basa en la idea de optimizar los miles de *momentos de verdad*, es decir, los incidentes definitivos en que los clientes se ponen en contacto con la organización y se forman una impresión de su calidad y de su servicio. Para Berry,¹⁸ “mejorar la calidad del servicio por fin ha llegado a ser una prioridad primordial de la gerencia de hoy”, aunque de acuerdo con este autor sólo unas pocas compañías se las han arreglado para determinar con precisión las cosas que hay que mejorar y en qué forma hacerlo. Según Berry, a pesar de existir conciencia por parte de los directivos empresariales sobre la importancia de ofrecer productos y servicios de calidad como estrategias competitivas en el medio ambiente de los negocios, la calidad de los servicios brindados por las empresas ha caído en los Estados Unidos así como en muchos países del mundo. Sin embargo, en todas las industrias hay empresas que prestan servicios de excelente calidad con muy buen resultado en términos de rentabilidad: éstas son las empresas a las que se considera competitivas.

En opinión de Plancarte,¹⁹ en el nuevo milenio tres elementos serán estratégicos en el desarrollo de las empresas:

- Tecnología
- Calidad de servicio
- Calidad en el recurso humano

De acuerdo con este autor, estudios recientes en los Estados Unidos han encontrado que en siete de cada diez empresas el elemento servicio es uno de los más relevantes en los planes de negocio y dentro de los programas de calidad.

¹⁶ VELASCO, Diego. “o: dos mundos al servicio del cliente”, en: *Oficina Eficiente*, N° 74, Bogotá, 1997, p. 56.

¹⁷ ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Op. cit., p. 37.

¹⁸ BERRY, Leonar. *¡Un buen servicio ya no basta!* Norma, Bogotá, 1999, p. 157.

¹⁹ PLANCARTE, Rodrigo. *El servicio como poder de cambio* Ediciones Castillo, México, 1997, p. 39.

Principales aspectos de reflexión en la gerencia del servicio hoy

De acuerdo con Albrecht y Zemke,²⁰ las condiciones actuales de los negocios necesitan un nuevo enfoque del servicio, lo cual significa acabar con el concepto de Departamento de Servicio para el Cliente y a cambio trabajar en la transformación total de las organizaciones, donde el servicio al cliente deje de verse como un método o técnica general y se convierta en una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes propios de la cultura organizacional orientados a la atención y satisfacción del cliente.

Para Ginebra y Arana,²¹ uno de los cuestionamientos actuales a la gerencia del servicio se relaciona con la calidad y el servicio. Mientras algunos autores buscan marcar una diferenciación entre estos dos aspectos, para Ginebra y Arana los dos significan una cosa: "La acumulación de experiencias satisfactorias repetidas". Igualmente, estos autores sostienen que la gerencia del servicio es aplicable tanto en empresas de servicio como en empresas extractivas o manufactureras.

El libro *The Service Profit Chain*, publicado por Heskett, Sasser y Schlesinger, reseña un estudio realizado en los años setenta orientado a medir el vínculo de la utilidad y el crecimiento de la empresa con la lealtad del cliente, cuyos resultados muestran una alta relación entre estas variables. No obstante, un estudio de Reichheld y Sasser publicado en *Harvard Business Review*, en septiembre de 1990, concluyó que esta regla no se da en todos los casos de empresas exitosas.

En otro estudio relacionado con el mismo Reichheld, donde se medía el vínculo entre la lealtad y la satisfacción del cliente, se encontró que no existe una constante relación entre la satisfacción y la lealtad de los clientes, ante lo cual el autor del estudio sostiene que quizá sea porque las cosas que satisfacen a un cliente no son las mismas que las que crean su lealtad. No obstante, un estudio realizado por Heskett y colaboradores en el ámbito del cliente interno (trabajadores de la empresa) mostró que sí es clara la relación entre la lealtad y la satisfacción de los empleados.

Otro aspecto importante en la gerencia del servicio es el replanteamiento del marketing en las organizaciones. En administración, los esfuerzos del marketing tradicional giran alrededor de las cuatro "P": producto, precio, promoción y punto de venta. El objetivo fundamental de este pensamiento es lograr una mejor participación en el mercado. Sin embargo, en su estudio Reichheld y Sasser trataron de contrastar la relación entre participación en el mercado y utilidades, y no encontraron relación alguna. En lugar de ello, hallaron que las empresas con niveles altos de lealtad de los clientes eran las más lucrativas, y que esa lealtad, a medida que pasaba el tiempo, arrojaba cada vez más utilidades.

Para Heskett y colaboradores el tema de la satisfacción total de los clientes es controvertido. Existen quienes sostienen que: 1. con la satisfacción del cliente alcanza; 2. es imposible recuperar la inversión destinada a lograr la

²⁰ ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Rom. Op. cit.

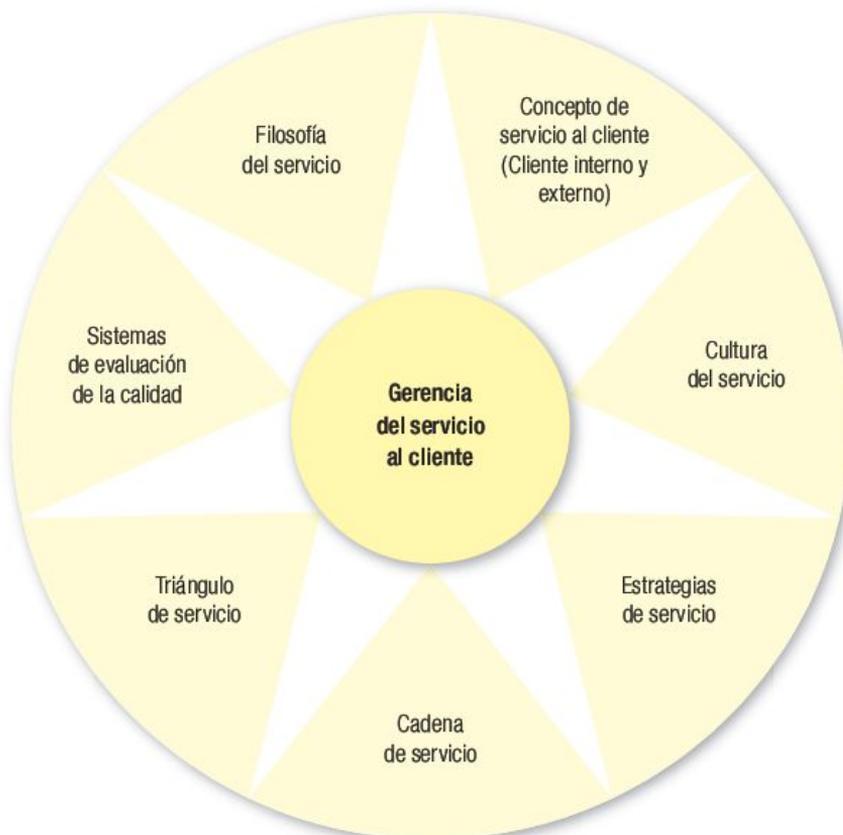
²¹ GINEBRA, Joan y ARANA, Rafael. Op. cit., p. 79.

satisfacción total del cliente, y 3. los esfuerzos por mejorar la satisfacción de los clientes deben concentrarse en el segmento de clientes más inconformes. En esta dirección, el estudio realizado por Reichheld y Aspinal (publicado en 1994) demostró que el 90% de los clientes que abandonaban una empresa se manifestaban satisfechos con ella. La conclusión de los autores de esta investigación fue que el índice de satisfacción sirve de advertencia sobre la aparición de problemas, pero que un cliente satisfecho no necesariamente compra más que uno inconforme.

Otro tema objetivo de estudio es la relación entre satisfacción del cliente y satisfacción del empleado. Para Heskett y colaboradores existe un efecto espejo entre la satisfacción del cliente y la del empleado. No obstante, para estos autores, la relación causa-efecto aún no está clara.

En síntesis, es evidente la importancia del servicio en el campo de la administración, tanto por la relevancia que está teniendo el sector servicio en las economías de los diferentes países, como por los interrogantes y vacíos que hoy existen en este campo del conocimiento, en parte debido a la historia reciente del tema.

Gráfico 3.3. Aspectos generales de la gerencia del servicio



TENDENCIAS DE LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

Es importante señalar que a partir de mediados de la década de los noventa se han venido perfilando algunos enfoques considerados como tendencias administrativas; entre otros, suelen mencionarse los siguientes:

- Administración de la innovación
- Administración global y de negocios internacionales
- Administración por valores
- Administración de la diversidad cultural
- Administración del conocimiento
- Administración de la virtualidad
- Cultura del emprendimiento - espíritu empresarial

Aunque todas y cada una de estas tendencias tienen gran relevancia en el ambiente actual de las organizaciones, a continuación se hace una breve presentación de tres de estos enfoques modernos, por ser los que mayor aceptación y vigencia están alcanzando.

Administración de la innovación

Según Philips,²² las empresas que piensan en el futuro reconocen cada día más la necesidad de propiciar la creatividad y la innovación a fin de enfrentar los retos del nuevo ambiente empresarial. Para este autor, la innovación eficaz dependerá cada vez más del uso del potencial creativo e innovador de todos los empleados de la organización.

Los expertos de la administración no dudan en enfatizar el potencial humano como el recurso más valioso con que cuentan hoy las organizaciones para enfrentar los retos que les impone el nuevo ambiente global y competitivo de los negocios. En general, concuerdan en que frente a un mundo tan complejo, cambiante y competitivo las organizaciones requieren grandes dosis de creatividad e innovación de todos y cada uno de sus miembros, pues de lo contrario es difícil permanecer, y mucho más tratar de tener un papel protagónico, en este nuevo ambiente de las organizaciones.

Pero, de acuerdo con estos expertos, lo primero que deben hacer las organizaciones para maximizar el beneficio que aportan los trabajadores con su potencial creativo e innovador es crear una cultura en la que se aprecien y se fomenten las nuevas ideas y productos. Por ello, tan importante como la persona creativa que genera ideas innovadoras es el directivo que sabe cómo encausar el proceso creativo e innovador para obtener resultados concretos.

²² PHILIPS, Incola. *Nuevas técnicas de gestión*. Financiar Time, Barcelona, 1991, p. 71.

Según Toffler, está produciéndose un cambio de época que requiere una nueva forma de percibir el mundo, cuya expresión particular en los negocios es el contraste con el paradigma anterior, el cual visualizaba las organizaciones en forma mecánica, caracterizadas por estructuras rígidas, personas consideradas como parte de una máquina que podían ser reemplazadas sin dificultad así como gerentes que no reconocían los valores ni los sentimientos como factores relevantes en la relación con su gente. No obstante, existen organizaciones y personas que se resisten al cambio y a adoptar una actitud más creativa e innovadora que les permita asumir estos cambios de manera positiva y provechosa.

Hoy son indudables los cambios de todo orden a los que deben enfrentarse tanto las organizaciones como las personas y los países. Pero en el caso específico de los negocios, de acuerdo con los principales teóricos de la administración, los siguientes son algunos de los retos y cambios que requieren incorporar y enfrentar las organizaciones:

- Reformular los negocios (Rowan Gibson)
- Reformular los principios (Charles Handy, Stephen Covey)
- Replantear la competencia (Michael Porter, C. K. Prahalad, Gary Hamel)
- Replantear el control y la complejidad (Michael Hammer, Eli Goldratt, Peter Senge)
- Reformular el liderazgo (Warren Bennis, John Kotler, Ken Blanchard)
- Redefinir mercados (Al Ries, Jack Trout, Philip Kotler)
- Repensar el mundo (John Naisbitt, Patricia Aburdene, Kenichi Ohmae, Lester Thurow, Kevin Kelly)
- Repensar el futuro (Rowan Gibson, Peter Drucker, Alvin y Heidi Toffler)
- Repensar el servicio (Karl Albrecht)

En general, las condiciones cada vez más cambiantes y competitivas a las que se deben enfrentar las organizaciones en el nuevo ambiente de los negocios les impone la necesidad de tener personas con capacidad creativa e innovadora, conocedoras del ambiente empresarial local, nacional y mundial de su organización. Sólo así las organizaciones podrán generar formas diferentes de competir, de crear nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de clientes cada vez más exigentes, y realizar acciones tendientes a orientarse hacia el desarrollo de su función social y contribuir de esta manera al desarrollo integral de las personas y de la sociedad.

Administración global y negocios internacionales

Es indudable que hoy día los acontecimientos —no sólo del ámbito local, regional o nacional— y la competencia global afectan a las empresas de toda índole (grandes o pequeñas), ya sea porque venden sus productos a mercados extranjeros u obtienen insumos de éstos, como por el hecho de que toda organización se enfrenta a la competencia de productos o servicios provenientes de mercados extranjeros.

En fin, toda organización requiere en la actualidad de una administración de carácter global, una administración que trascienda la visión reducida del mercado local y que considere en sus decisiones los aspectos internacionales, sin

que ello implique necesariamente el tema de los negocios internacionales, los cuales son hoy una tendencia del mundo empresarial.

Es una realidad que desde hace mucho tiempo existen las operaciones empresariales a escala internacional. Sin embargo, sólo en los últimos años las empresas consideradas como negocios internacionales han logrado gran notoriedad y representan una parte importante del mercado mundial.²³

Fenómenos como la globalización y factores como el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) han contribuido en los últimos años a cambiar radicalmente tanto la forma de realizar negocios como su escala. Ello ha dado espacio a nuevos escenarios de negocios y, a la vez, los negocios internacionales y las empresas globales son en parte fruto de estos nuevos escenarios y una tendencia del mundo empresarial.

Para estos tipos de negocios se requiere administradores con pensamiento global, es decir, conocedores de los diferentes contextos o entornos —desde lo local, pasando por la nacional y lo mundial—, y conscientes de la necesidad de tomarlos en consideración. En otras palabras, los administradores de los negocios internacionales y globales dejan de pensar en mercados nacionales reducidos para pensar el mundo como el gran mercado al que se debe conquistar.

Por otra parte, un administrador de negocios internacionales requiere una formación y apertura a la multiculturalidad, el dominio de varias lenguas, un conocimiento más global de las distintas formas de realizar negocios con otras culturas y de los diferentes sistemas económicos de otros países, el manejo de temas de finanzas internacionales, marketing internacional, producción, manufactura de carácter mundial y administración de recursos humanos internacional.

Igualmente, debe tener una sólida formación en temas de regulación gubernamental comercial y en reglamentación de organismos de comercio internacional. Pero también, un conocimiento básico de las ciencias sociales, como política, leyes, antropología, sociología, psicología, economía y geografía universal.²⁴

En síntesis, se puede afirmar que la administración de negocios internacionales implica una mayor complejidad que la de los negocios del ámbito local o nacional. Igualmente, significa mayores oportunidades y amenazas tanto para el desempeño profesional como para el negocio.

Concepto de negocios internacionales

Por *negocios internacionales* se entiende toda transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países.²⁵ De acuerdo con Daniels y colaboradores, las empresas son inducidas a participar en negocios internacionales motivadas por tres objetivos básicos:

²³ KOONITZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill, México, 1998, p. 82.

²⁴ DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. Pearson Prentice Hall, México, 2004, p. 24.

²⁵ *Ibid.*, p. 3.

- Expandir las ventas
- Adquirir recursos
- Minimizar riesgos

Por otra parte, existen factores que han contribuido a que cada vez más negocios se internacionalicen. Entre estos factores es importante resaltar los siguientes:

- La expansión y el crecimiento acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).
- La apertura económica en muchos países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo.
- El desarrollo de instituciones u organismos que apoyan y facilitan el comercio internacional.
- La competencia global creciente.

Estos y muchos otros factores de reciente desarrollo están contribuyendo en forma decisiva al proceso de globalización de los negocios en los distintos países.

Formas de internacionalización de los negocios

Según los expertos en negocios internacionales, en general existen tres formas o grados de internacionalización de los negocios considerados *negocios internacionales*, que se realizan mediante:

- Exportación e importación de bienes y servicios
- Inversión extranjera
- Operaciones económicas diversas

Exportación e importación de bienes y servicios

La fase de exportación e importación, tanto de bienes como de servicios, es una de las formas más comunes de realizar negocios internacionales. La exportación consiste en producir bienes y servicios en el país de origen y venderlos al extranjero, mientras que la importación consiste en comprar bienes y servicios producidos en el extranjero para que sean vendidos en el país.

Inversiones en el exterior

Este tipo de negocios internacionales se caracteriza por inversiones que realiza una empresa fuera del país de origen mediante la posesión de propiedades en el extranjero. La inversión extranjera se puede realizar en dos formas: inversión directa o como inversión de cartera. La inversión directa es la que proporciona al inversionista un control sobre la propiedad de una empresa extranjera. La inversión indirecta o de cartera es la que realiza una empresa en calidad de préstamo mediante bonos, certificados o pagarés a una empresa en el extranjero.

Empresas con instalaciones en varios países

Las empresas conocidas como *corporaciones multinacionales* (CMN) (compañías que mantienen operaciones significativas en varios países, pero que son dirigidas desde una casa matriz en la nación de origen), las *corporaciones transnacionales* (CTN) (compañías que realizan actividades económicas en muchos países y que tienen dirección descentralizada en cada país) y las *corporaciones globales* u *organizaciones sin fronteras* (organizaciones mundiales en las que se suprimen las barreras geográficas artificiales)²⁶ son los denominados *auténticos negocios internacionales*.

Existen diferentes formas bajo las cuales las empresas realizan operaciones económicas de manera simultánea en diversos países:

- Mediante licencias o franquicias: consiste en conceder a otras organizaciones el derecho de explotar económicamente su marca, tecnología o especificaciones de productos.
- Mediante alianzas estratégicas: se presenta cuando se establecen sociedades entre una compañía nacional y compañías extranjeras en las que las partes acuerdan compartir recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles.
- Mediante *joint ventures*: forma de internacionalizar los negocios y de alianza estratégica bajo la cual una empresa se asocia con empresas de otros países para conformar una organización independiente con un fin particular.
- Mediante subsidiarias: son negocios que consisten en invertir directamente en otros países de modo autónomo e independiente de las organizaciones locales.

Temas centrales en el estudio de los negocios internacionales

Los siguientes son los temas centrales en el estudio y formación de los administradores de negocios internacionales:

- Entorno internacional (económico, cultural, social, medioambiental, tecnológico, político, legal, etc.).
- Teoría del comercio internacional.
- Integración económica y acuerdos de cooperación.
- Ambiente financiero mundial.
- Negociaciones y diplomacia en los negocios internacionales.
- Administración de las funciones básicas de negocios en el ámbito internacional (administración del talento humano internacional, marketing internacional, contabilidad y finanzas internacionales, producción y operaciones internacionales, etc.).
- Ética y responsabilidad social de los negocios internacionales.

²⁶ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 85.

En general, la administración de negocios internacionales es un campo de la administración de los negocios con un gran desarrollo en los últimos años y que requiere de profesionales con formación internacional.

Gráfico 3.4. Fundamentos de la administración de los negocios internacionales

NEGOCIOS INTERNACIONALES	
Definición	Se refiere a toda transacción comercial y/o de producción, privada o gubernamental, entre dos o más países
Objetivos básicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Expandir las ventas ● Adquirir recursos ● Minimizar riesgos
Factores que contribuyen a la expansión de los negocios internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Expansión y crecimiento de las TICs ● Apertura económica ● Presencia de organismos que apoyen y faciliten el comercio internacional ● Competencia global ● Internacionalización de la economía
Formas de internacionalización de los negocios	<ul style="list-style-type: none"> ● Exportación e importación de bienes y servicios ● Inversión extranjera ● Diversas operaciones económicas internacionales
Formas de realizar operaciones económicas con otros países	<ul style="list-style-type: none"> ● Mediante licencias o franquicias ● Alianzas estratégicas ● <i>Joint ventures</i> ● Mediante subsidiarias ● Inversión directa (creación o adquisiciones)
Principales temas relacionados con el estudio de negocios internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Entorno internacional ● Teoría del comercio internacional ● Integración económica y acuerdos de cooperación ● Ambiente financiero internacional y mundial ● Negociación y diplomacia internacional ● Administración de las funciones básicas de los negocios a nivel internacional ● Ética y responsabilidad social de los negocios internacionales

Administración y gestión del conocimiento

Finalmente, y para terminar este capítulo sobre pensamiento administrativo, a continuación se presenta brevemente el tema de gestión del conocimiento por la importancia y actualidad que tiene en el campo de la administración de las organizaciones.

El amplio interés que está teniendo la gestión del conocimiento en los últimos años se refleja en el creciente número de publicaciones y de congresos realizados sobre el tema. En la actualidad, es un objeto de investigación en el campo de la administración, cuyo origen se dio en los años noventa principalmente en países como Suecia y Estados Unidos, de donde se ha venido difundiendo a lo largo del mundo.

En los países desarrollados, las organizaciones han mostrado un interés creciente por la gestión del conocimiento como una forma para mejorar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas. Sin embargo, en el caso de los países en desarrollo, a pesar de la aceptación que ha adquirido recientemente este tema, falta experiencia en el conocimiento y aplicación de modelos que permitan una adecuada administración del conocimiento en el contexto de las organizaciones.

Diferentes especialistas en el tema de la competitividad empresarial no dudan en afirmar que las organizaciones del futuro podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento.

Por tanto, si una organización busca ser competitiva de manera sostenida en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar en forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, en especial, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido, en la actualidad muchos directivos comienzan a reconocer la necesidad de gestionar el conocimiento con el objetivo de agregar valor a los bienes y servicios que ofrecen en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Estudiosos de las organizaciones comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones), como desde el punto de vista macroeconómico (naciones y Estados).

La llamada *sociedad del conocimiento* otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de la información y el conocimiento por parte de las personas en las organizaciones. Para los teóricos de la administración, el buen uso que las personas hagan del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales.²⁷

Ahora bien, el desarrollo del capital intelectual es un fenómeno propio del primer mundo, de países con un alto desarrollo económico. En cambio, en la mayoría de los países en desarrollo o emergentes, en especial en América Latina, la orientación de recursos hacia la formación, actualización y fortalecimiento del talento humano, factor necesario para jugar un papel protagónico en la economía mundial, se ha visto reducida, lo que hace que la formación del talento humano presente grandes deficiencias.

Es indudable que el progreso de los países más exitosos tanto del continente europeo como del asiático se ha basado en un claro entendimiento de la importancia de la formación y en la adecuada administración del talento humano como factor competitivo y de progreso.²⁸

²⁷ SERRADELL LÓPEZ, Enric y PÉREZ, Ángel. "La gestión del conocimiento en la nueva economía", en: www.uoc.edu/dt/20133/index.html, España, 2004.

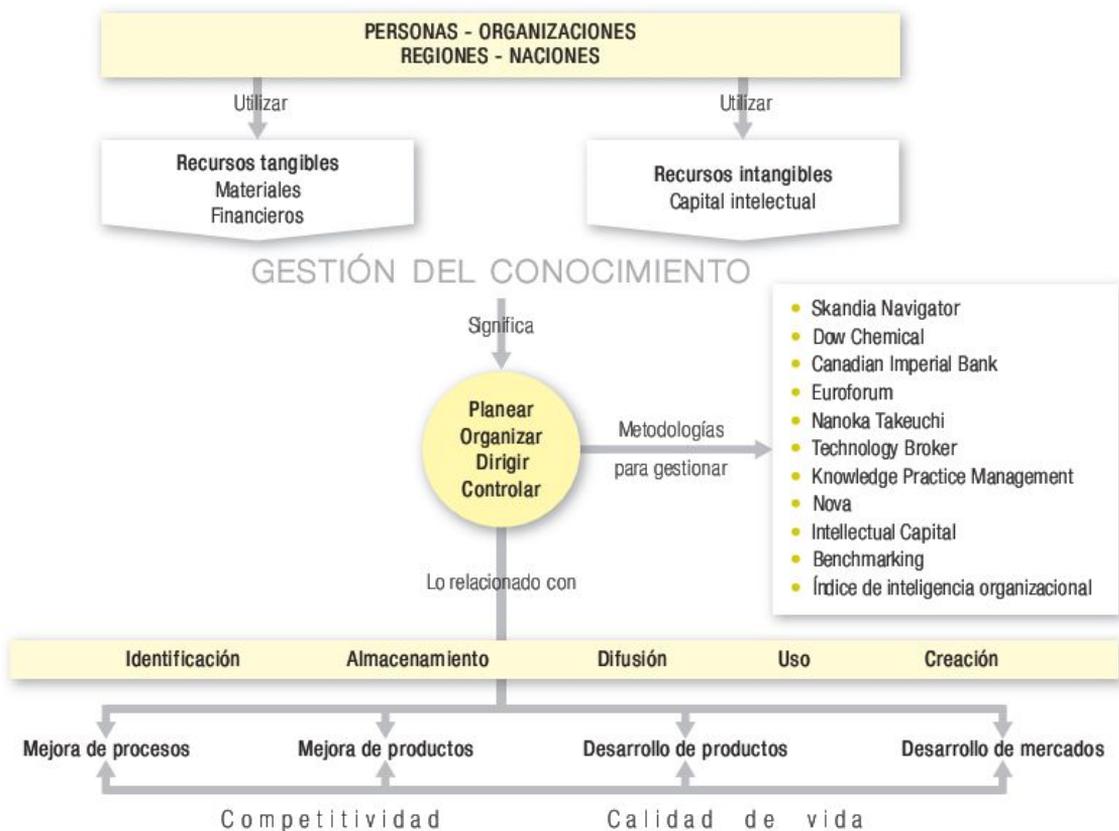
²⁸ ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones", en http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm.

Debido a los cambios que se han producido en el mundo en el último decenio, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información ha facilitado a las organizaciones una mayor competencia y eficiencia para gestionar su capital intelectual, así como para generar nuevos servicios, productos, patentes, tecnologías y proyectos, entre otros, la gestión del conocimiento y, en particular, del capital intelectual.

La gestión del conocimiento, es decir del capital intelectual o talento humano, sin duda está cambiando el modo en que se maneja hoy la economía de las organizaciones. Por tanto, los profesionales de la administración, en especial los de los países llamados *en vías de desarrollo*, necesitan aprender a gestionar en forma efectiva el conocimiento si quieren jugar un papel protagónico en el nuevo ambiente de los negocios.

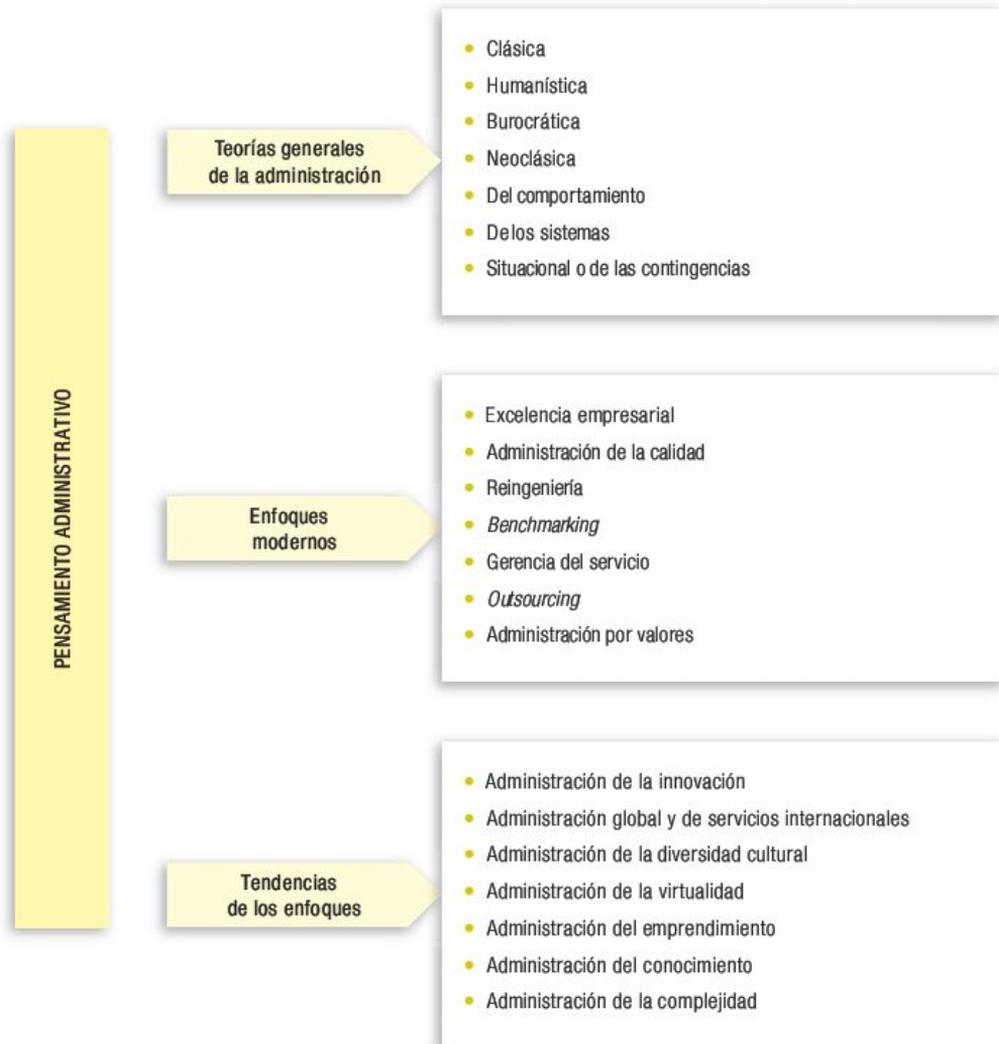
En general, estas tendencias, y las descritas en la sección anterior relacionadas con las organizaciones, son los retos que hoy necesitan asumir los actuales y futuros profesionales de la administración o quien se desempeñe en estas funciones en el quehacer administrativo de las organizaciones de toda índole.

Gráfico 3.5. Esquema general de la administración del conocimiento



En resumen, el pensamiento administrativo, en la actualidad, se estudia desde las teorías generales de la administración, los llamados enfoques modernos y las tendencias de algunos enfoques que buscan orientar la teoría y el quehacer administrativo.

Gráfico 3.6. Síntesis general del pensamiento administrativo



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Qué se entiende por pensamiento administrativo?
- ¿A partir de qué años surgieron los enfoques generales de la administración?
- ¿Cuál es el énfasis del enfoque clásico de la administración de la escuela de Taylor?
- ¿Cuál es el énfasis de la escuela humanística de la administración?
- ¿Cuál es el aporte del enfoque neoclásico a la teoría de la administración?
- ¿Por qué es importante la teoría de los sistemas en administración y cuál es su énfasis?
- ¿Cuál es el postulado principal de la teoría de las contingencias?
- Enuncie al menos tres enfoques considerados como enfoques modernos de la administración.
- ¿Por qué es importante la gerencia del servicio en el actual ambiente de los negocios?
- ¿Qué es la gerencia del servicio?
- Enuncie la importancia de la administración de la innovación en el ambiente actual de las organizaciones.
- ¿En qué consiste la administración y gestión del conocimiento?
- ¿Por qué es importante hoy comprender la administración global y los negocios internacionales?

Pro
ces
admi
nistrati
vo



PARTE II

Proceso
administrativo



with STRAT.
NEW STRAT.
GROWTH
Re-applying
Re-copy
REPUTATION
CASE
ON PROOF

PROOF

CAPÍTULO 4

Fundamentos del proceso administrativo

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Identificar las funciones básicas de cada uno de los aspectos (planeación, organización, dirección y control) del proceso administrativo.
- Explicar la interrelación entre los diferentes aspectos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en las organizaciones o compañías.
- Entender la naturaleza e importancia de la planeación en el actual ambiente de los negocios.
- Distinguir los diferentes tipos o niveles de planeación.
- Describir las diferentes fases del proceso de planeación y su interacción.
- Mencionar las principales herramientas de planeación.
- Entender la naturaleza y la importancia de la organización en las compañías.
- Explicar qué es la estructura organizacional de una empresa.
- Distinguir diferentes tipos de departamentalización en que se pueden estructurar las organizaciones.
- Diferenciar estructuras organizacionales tradicionales de estructuras modernas.
- Identificar los factores que afectan la estructura organizacional de las compañías.
- Explicar la naturaleza del proceso de dirección en las organizaciones.
- Identificar las principales acciones de la función directiva.
- Describir los principales aspectos de las funciones de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, negociación de conflictos y gestión del cambio.
- Explicar la naturaleza y la importancia del control en el nuevo ambiente de las organizaciones.
- Distinguir los diferentes tipos de control administrativo.
- Mencionar diferentes herramientas de control administrativo.

En capítulos anteriores se ha señalado la dinámica cada vez más intensa que enfrentan las organizaciones y la complejidad que éstas requieren para asumir los diferentes retos del nuevo orden mundial. Por ello, las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas mediante el uso racional de sus recursos para el logro de sus objetivos.

Ahora bien, para responder a los retos que enfrentan las organizaciones y a la complejidad que las caracteriza se dio origen a la administración, la cual –desde los inicios del siglo xx a partir de los planteamientos de Henri Fayol y posteriormente con los postulados de la teoría neoclásica– se ha entendido como una disciplina que enseña a usar en forma racional los recursos. Para ello, su modelo se ha estructurado en lo que hoy se conoce como *proceso administrativo*, que comprende básicamente los aspectos siguientes:¹

- **Planeación:** proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar para parte de la compañía.
- **Organización:** proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.
- **Dirección:** proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, con la estrategia de comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio, etc., a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.
- **Control:** proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.

Estos procesos son interdependientes y, en consecuencia, se afectan mutuamente; por ende, también su dinámica afecta a la organización como unidad, pero ésta a su vez afecta a cada uno de los respectivos subprocesos. Igualmente, como las organizaciones son afectadas por su entorno (económico, político y legal, sociocultural, tecnológico, biofísico y tendencias mundiales), el proceso ha de ser flexible y dinámico para responder a los cambios que se manifiesten en el entorno.

Este proceso de planear, organizar, incorporar personal, dirigir y controlar es inherente a todas y cada una de las áreas funcionales en que se estructuran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, a saber:

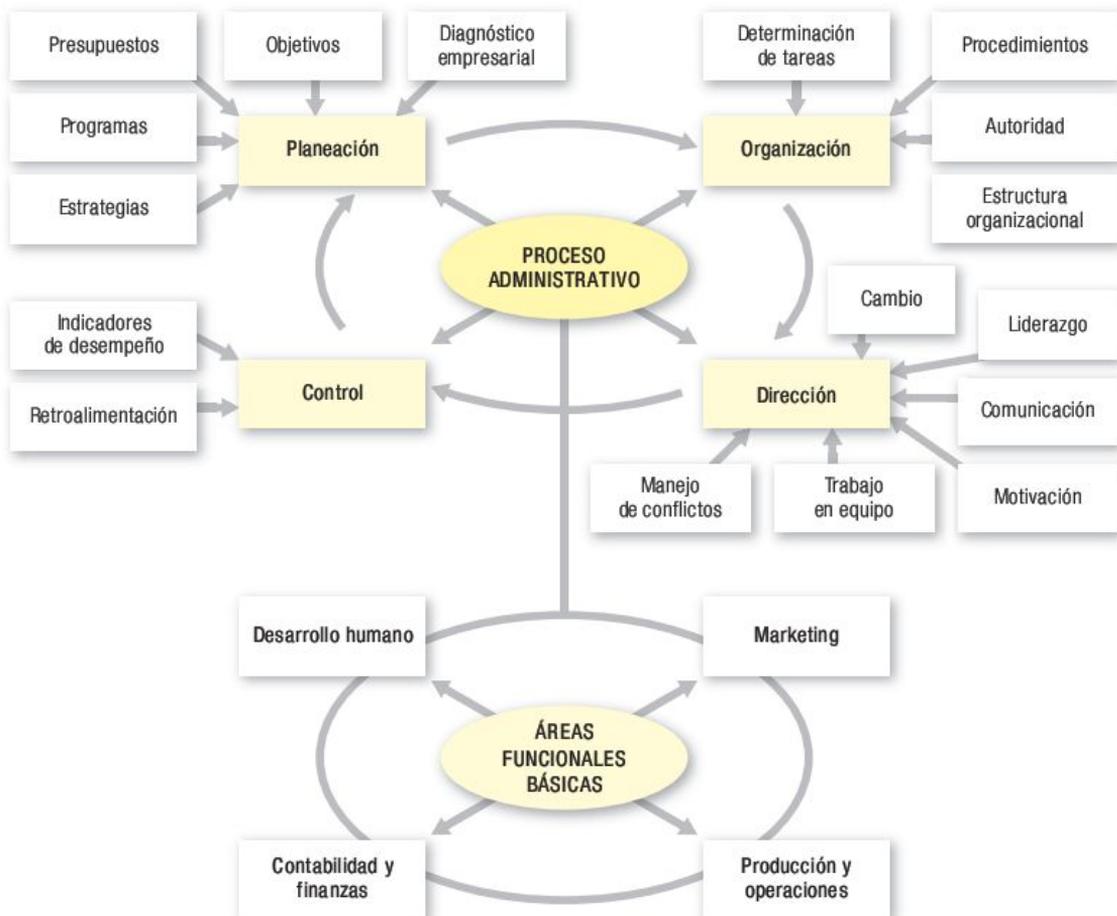
- Área de producción y operaciones
- Área contable y financiera
- Área de marketing
- Área de desarrollo humano
- Otras áreas

¹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Pearson Educación, México, 2005, p. 8.

Es decir que a la vez que se planea, se organiza, se incorpora personal, se dirige y se controla en el ámbito corporativo (global para la compañía o empresa), también se implementa este proceso (de planear, organizar, dirigir y controlar) en cada una de estas áreas, en función (a partir) de lo propuesto en el ámbito corporativo.

El proceso administrativo se aplica a empresas de toda índole (grandes y pequeñas, locales, nacionales, internacionales y globales de todos los sectores). Sin embargo, existe una diferencia básica en el desarrollo del proceso administrativo de las empresas locales y nacionales respecto de los negocios internacionales y globales, la cual obedece a la complejidad creciente de estos últimos por su dimensión y sus implicaciones multiculturales, multiétnicas, multinacionalidades, etcétera.

Gráfico 4.1. Esquema general del proceso administrativo y su relación con las áreas funcionales básicas de las organizaciones



FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN

Es indudable que, en un ambiente altamente cambiante, incierto, globalizado, competitivo y complejo, una de las responsabilidades fundamentales de las directivas de toda compañía es decidir la orientación futura de su organización y la manera de lograrlo. En este sentido, para muchos expertos en temas administrativos, *planear* es la actividad más importante de las cuatro funciones del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar). De la planeación dependen las funciones relacionadas con los procesos de organizar, dirigir y controlar, es decir, se organiza, se dirige y se controla lo planeado.

También es importante resaltar que, de las funciones del proceso administrativo, la planeación es la más controvertida, puesto que para algunos críticos de la planeación, en un ambiente tan dinámico y complejo como el actual, es imposible prever los eventos del futuro y, por consiguiente, planear para responder a éstos. Igualmente, los críticos consideran que la planeación impide la creatividad y la innovación, factores claves e indispensables en un ambiente de cambio e incertidumbre.

Sin embargo, para los promotores de la planeación es esa misma dinámica e incertidumbre del futuro lo que exige precisamente la necesidad de una efectiva planeación y, por tanto, de capacidad creativa e innovadora para comprender el futuro y formular acciones que les permitan a las organizaciones responder de la mejor forma posible a esos cambios.

Por otra parte, es evidente que las personas, organizaciones y naciones que planean sus actividades tienen más y mejores posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen. Por ello, aunque la planeación es informal en muchas empresas (especialmente en las pequeñas), en la mayoría se siguen modelos de planeación formales y bien definidos.

La planeación es importante para empresas de toda índole (tamaño, sector o cubrimiento). La diferencia puede radicar en el grado de complejidad, ya que para una empresa pequeña planear es menos complejo que para una empresa con operaciones internacionales.

Importancia de la planeación

La teoría de la administración considera muchas razones sobre la necesidad e importancia de la planeación; sin embargo, las principales son:

- Los rápidos, complejos e inciertos cambios en el entorno y la dinámica propia de la organización. Las organizaciones planean para responder en forma efectiva a los cambios.
- La escasez de los recursos. Día a día, los recursos son más limitados, por tanto se debe planear para optimizar su utilización.

- La orientación de las organizaciones. Mediante los planes, los directivos pueden orientar sus decisiones y los demás colaboradores tener claridad de hacia dónde se espera que se dirijan sus esfuerzos. La falta de planeación dificulta el direccionamiento de las organizaciones.
- Fuente de motivación y de compromiso.² Las metas y los planes facilitan la identificación de los empleados con las organizaciones y los motiva a reducir la incertidumbre y a aclarar lo que es importante conseguir.
- Norma de desempeño. Los planes y los resultados esperados sirven de criterio de desempeño de las actividades de las organizaciones

Tipos y niveles de planes

En administración existen diferentes tipos y niveles de planes. Sin embargo, todos ellos están interrelacionados. Al nivel de decisión, la planeación se inicia por la planeación corporativa o estratégica y se despliega por las diferentes dependencias de la organización hasta llegar a cada trabajador. Pero al nivel de resultados, éstos se comienzan a producir a partir de las acciones de los trabajadores hasta alcanzar los resultados corporativos. Así, los niveles más usuales de planes son los siguientes:

- Planes corporativos o estratégicos
- Planes tácticos
- Planes operativos
- Planes de contingencia

Planes corporativos o estratégicos

Los planes corporativos o estratégicos se plantean para el conjunto de la compañía, se formulan para el largo plazo y son responsabilidad de los altos directivos.

Planes tácticos

Los planes tácticos se derivan o desprenden de los planes corporativos, se formulan para cada una de las diferentes áreas en las que se agrupan las actividades de la empresa. Por ejemplo, planes de marketing, planes financieros, planeación de recursos humanos; para el caso de las empresas que tienen líneas de productos, serán planes para cada línea de productos, etcétera. Estos planes son responsabilidad de los directores de departamento y se formulan para el mediano plazo.

² DAFT, Richard L. *Administración*. Thomson, México, 2004, p. 212.

Planes operativos

Los planes operativos se derivan de los planes tácticos. Son la operacionalización de estos planes mediante métodos y procedimientos, es decir, su ejecución real. Los planes operativos son responsabilidad de las diferentes unidades de trabajo (divisiones) y se ejecutan por todos y cada uno de los trabajadores de la compañía. Es la planeación del corto plazo o del día a día.

Planes de contingencia

Como complemento a los planes antes mencionados, las compañías necesitan contar con planes alternativos que les permitan responder a situaciones críticas inusuales de emergencia, resultado de la complejidad y la incertidumbre hacia el futuro. A estos planes alternos es a los que se denomina *planes de contingencia*.

Gráfico 4.2. Tipos o niveles de planeación en las organizaciones y sus características

Tipo de planeación Característica	Estratégica	Funcional-táctica	Operativa	Contingente
Plazo	Dos o más años	Entre uno y dos años	Menos de un año, día a día	Cada vez que se presenten eventos fortuitos
Nivel administrativo	Alta dirección	Gerencia media	Personal operativo	Alta y media dirección
Cobertura	Ámbito externo y toda la empresa o compañía	Unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales	Divisiones administrativas	Ámbito externo y toda la compañía
Propósito	Definir la misión y objetivos de largo plazo	Definir misión y objetivos de las unidades de negocio o áreas funcionales en función de la planeación estratégica	Instrumentar y operacionalizar los planes tácticos	Afrontar eventos fortuitos y cambios no planeados
Alcance del contenido	Amplio y general	Unidades de negocio o áreas funcionales	Específico y detallado de la respectiva división	Tanto general como detallado
Certidumbre	Alta incertidumbre	Moderada certidumbre	Baja incertidumbre	Grado razonable de incertidumbre

¿A quiénes les corresponde planear en las organizaciones?

Tradicionalmente, la planeación se ha visto como una función específica de la alta dirección o de departamentos especializados en diseñar y formular planes, pero este enfoque se considera poco efectivo e inadecuado en el nuevo ambiente de los negocios. La planeación tradicional realizada sólo por los directivos o por grupos de expertos parece ser poco funcional en ambientes de alta incertidumbre, complejos y competitivos.

La evidencia indica que la participación de las diferentes personas que laboran en la compañía tiende a ser un factor de motivación y compromiso en el desarrollo del respectivo plan y, por consiguiente, en el logro de los resultados por parte de la compañía.

Por otra parte, todas y cada una de las dependencias de la compañía necesitan planear para el desarrollo del plan estratégico, el cual sólo se concreta con los planes y resultados de las diferentes dependencias.

Proceso de planeación

El proceso de planeación hace referencia a las fases y actividades que se siguen para formular un plan y ponerlo en marcha.

En una organización, el proceso de planeación global o corporativo (el que se plantea para el conjunto de la compañía) se fundamenta en la filosofía organizacional representada en los estatutos, misión, visión, políticas, principios o valores corporativos y en las grandes metas o propósitos de la junta directiva de la respectiva organización.

Desde esta perspectiva, a continuación se tratarán los diferentes aspectos o fases que comprende un plan.

Revisión o declaración de misión y visión institucional o corporativa

En esta primera fase de la planeación se revisan (cuando ya existen) o se redactan la misión y la visión corporativa o institucional de la compañía. La misión se refiere a la razón que justifica la existencia de la organización o compañía, es decir, la razón de ser de ésta. Por ejemplo, una compañía puede tener una declaración de misión como la que sigue: "Trabajamos para satisfacer las necesidades y expectativas de servicios editoriales de nuestros clientes con la más alta calidad, para lo cual contamos con personal con las más altas calidades humanas y profesionales. Igualmente buscamos generar empleo y contribuir al desarrollo del país".

Mientras que la visión se refiere al gran propósito de lo que quiere ser la organización (ideal por el que se trabaja en la empresa) en un lapso determinado (largo plazo). Por ejemplo, una compañía puede expresar su visión como: "Ser la compañía líder en el mercado nacional de servicios editoriales para el año 2010".

En esta misma fase se actualizan o reformulan los principios o valores (pautas de comportamiento que reflejan la actitud ética de la empresa) y las políticas (criterios para la toma de decisiones) corporativas.

Sin una clara misión, visión, principios y políticas, la planeación se puede apartar de su verdadero propósito, y más que apoyar a la organización en el logro de sus objetivos la puede desviar y en muchos casos destruir.

Formulación de objetivos

Una vez clara la fase de la filosofía empresarial (definición de misión, visión, valores y políticas corporativas), la siguiente fase en la formulación de un plan consiste en la definición de objetivos corporativos para un período determinado.

Los objetivos que se formulen deben responder al desarrollo de la misión (razón de ser de la compañía) y al logro de su visión (el ideal al que aspira la compañía en un cierto período), y estar enmarcados dentro de los principios y políticas institucionales. Además, los objetivos deben ser expresados en términos cuantitativos (cuánto) y delimitados para ser alcanzados en un determinado plazo (cuándo). Es decir que los objetivos deben ser expresados en forma que puedan ser verificables y claros para quienes los tienen que ejecutar.

Por ejemplo, una compañía puede definir como uno de sus objetivos corporativos el siguiente: "Aumentar la participación en el mercado en un 7% para el año 2010 con relación al año 2006".

Los objetivos corporativos o institucionales los definen los directivos y luego se despliegan en metas parciales en cada una de las dependencias de la compañía, donde son ejecutados.

Al nivel corporativo, es usual definir al menos tres tipos de objetivos:

- Objetivos de crecimiento (participación en el mercado)
- Objetivos de rentabilidad (objetivos financieros)
- Objetivos de productividad

Análisis del entorno y diagnóstico organizacional

Esta fase es muy importante en el proceso de planeación, porque es la que permite a la compañía tener información sobre el entorno y sobre sus propias posibilidades de lograr los objetivos fijados en la fase anterior. Este análisis se realiza en dos niveles:

- Diagnóstico externo: oportunidades, amenazas y tendencias
- Diagnóstico interno: fortalezas, debilidades y carencias

El diagnóstico externo permite a la compañía conocer las oportunidades, las amenazas y las tendencias en el entorno que la pueden afectar tanto en forma positiva como negativa. En este sentido, es importante evaluar, entonces, las diferentes variables del entorno general (dimensiones políticas, socioculturales, demográficas, tecnológicas, etc.) y del entorno específico (clientes, proveedores, competencia, comunidad, etc.).

El diagnóstico interno consiste en realizar una evaluación de las fortalezas, debilidades y carencias de la compañía para el logro de sus objetivos.

Formulación de estrategias

Las estrategias son las guías de acción para el logro de los objetivos en un plan estratégico. Por ello, las estrategias se definen a partir del diagnóstico tanto interno como externo, el cual le permite a la compañía identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para lograr los objetivos.

Las estrategias para cada empresa son particulares; sin embargo, las más usuales tienen relación con: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, integración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, etcétera.

Planes de acción

El *plan de acción* es la fase de ejecución de un plan y comprende, básicamente, los siguientes aspectos:

- Definición del cronograma de actividades y designación de responsables.
- Asignación de recursos (humanos y financieros).
- Puesta en marcha del respectivo plan.

Control

El control es la fase final del proceso de planeación. Se refleja en la definición de indicadores de desarrollo del plan, el seguimiento de su cumplimiento para realizar ajustes, la evaluación del avance y el logro de resultados.

La planeación es un proceso dinámico, que necesita ser ajustado y replanteado cotidianamente, en especial con el propósito de poder responder a la dinámica del ambiente complejo e incierto que caracteriza al mundo actual.

Métodos y técnicas de planeación

En la actualidad, existe una gran diversidad de métodos y técnicas de planeación. Sin embargo, entre los más comunes se suelen mencionar los siguientes:³

- Métodos y técnicas para el reconocimiento del entorno
 - Inteligencia de la competencia y de mercados
 - Análisis del entorno
 - Prospectiva
 - Métodos de pronósticos
- *Benchmarking*
- Elaboración de presupuestos
- Programación (Gantt, PERT, CPM, Proyect, etc.)
- Planeación por escenarios

³ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 206.

El siguiente gráfico ilustra el proceso general de la planeación en organizaciones de cualquier índole.

Gráfico 4.3. Esquema general de un proceso de planeación en las organizaciones



Toma de decisiones

Por último, otro aspecto de gran relevancia en el proceso de planeación es la toma de decisiones. Es tan importante que algunos teóricos de la administración consideran que la esencia del trabajo directivo es la toma de decisiones; por su parte, otros más radicales aseveran que administrar es tomar decisiones.

Se afirma que de la calidad de las decisiones depende la capacidad de las organizaciones para permanecer en el mercado y competir. Por ello, aprender a tomar decisiones es un factor determinante en un proceso de planeación con el propósito de optimizar los recursos y capacidades de las organizaciones.

Gráfico 4.4. Diagrama del proceso de toma de decisiones



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Qué se entiende por planeación en una compañía?
- ¿Cuál es la importancia de la planeación en un ambiente dinámico y complejo como el actual?
- ¿Cuáles son los argumentos que exponen quienes están en contra de la planeación en las organizaciones?
- Describa las razones por las cuales es importante planear en las organizaciones.
- Describa la diferencia entre la planeación tradicional y la planeación moderna.
- Enuncie los diferentes tipos o niveles de planes y describa la interrelación entre éstos.
- Haga una breve descripción del proceso de planeación.
- Elabore un ejemplo de objetivo de planeación.
- Enuncie la importancia de la toma de decisiones en un proceso de planeación.
- Haga un mapa conceptual sobre los diferentes temas tratados en esta sección de planeación.
- En trabajo en equipo con compañeros de curso, entrevisten a un grupo de directivos y pregunten sobre la importancia que ellos dan a la planeación en sus respectivas compañías.

FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN

Luego del proceso de planeación, en el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía, sigue el proceso de organización, que consiste en determinar las tareas requeridas para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos.

A continuación se describen, entonces, los aspectos centrales relacionados con este proceso de organización.

Concepto de organización como función administrativa

En el campo de la administración, la palabra “organización” suele tener varios significados. Por ello, la organización puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de objetivos institucionales, pero también, como una función que es parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar.

La organización como función administrativa, es decir, como el acto de organizar, es una actividad básica de la administración cuyo fin es procurar una mayor efectividad en el logro de los resultados de las organizaciones o empresas. Es en este sentido como se espera que se entienda aquí el término “organización”, o sea, como acto de organizar.

Todas las empresas necesitan organizar sus recursos, sus tareas o cargos, y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, en particular para responder a las exigencias del entorno cambiante, lo cual hace que esta función sea un acto permanente y flexible. También a la función de organización le corresponde el diseño de manuales de procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades de las empresas.

Es importante señalar que el acto de organizar debe responder al proceso de planeación (la empresa se organiza para lograr lo planeado). En la planeación se define qué pretende lograr la organización (compañía) en un cierto período, mientras que en el proceso de organización (función administrativa) se define cómo se agruparán las actividades y la asignación de recursos para lograr lo planeado.

Según este criterio, las organizaciones planean (se proponen objetivos, y de acuerdo con sus capacidades y las condiciones del entorno definen estrategias para alcanzarlos), luego se organizan para desarrollar las actividades necesarias para lograr lo planeado, luego se ponen en marcha las actividades (función de dirección) y, por último, se controla y retroalimenta el proceso para reiniciar el ciclo, y así sucesivamente.

Según Robbins y Coulter,⁴ de las funciones administrativas o proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), la organización es el proceso que más se ha modificado durante los últimos años debido a los drásticos cambios en el entorno. En este proceso de organización, el desafío para los directivos ha sido diseñar una estructura organizacional que permita a las personas realizar su trabajo en forma eficiente y eficaz, pero, a la vez, que lleve a la compañía a ser competitiva.

Estructura organizacional

Ahora bien, el proceso de organización se refleja básicamente en la estructura organizacional, la cual se refiere a aspectos como:

- División o especialización del trabajo
- Jerarquías administrativas
- Líneas de autoridad
- Formalización de normas y procedimientos
- Responsabilidad de las decisiones
- Departamentalización

La estructura organizacional se representa gráficamente por lo que se conoce como el *organigrama*, donde se muestra de manera visual la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos (por ejemplo, directivos, jefes, operarios), como por áreas funcionales (por ejemplo, mercadeo, finanzas, desarrollo humano, producción y operaciones), por productos (por ejemplo, automóviles, vehículos de carga, maquinaria de construcción), etcétera.

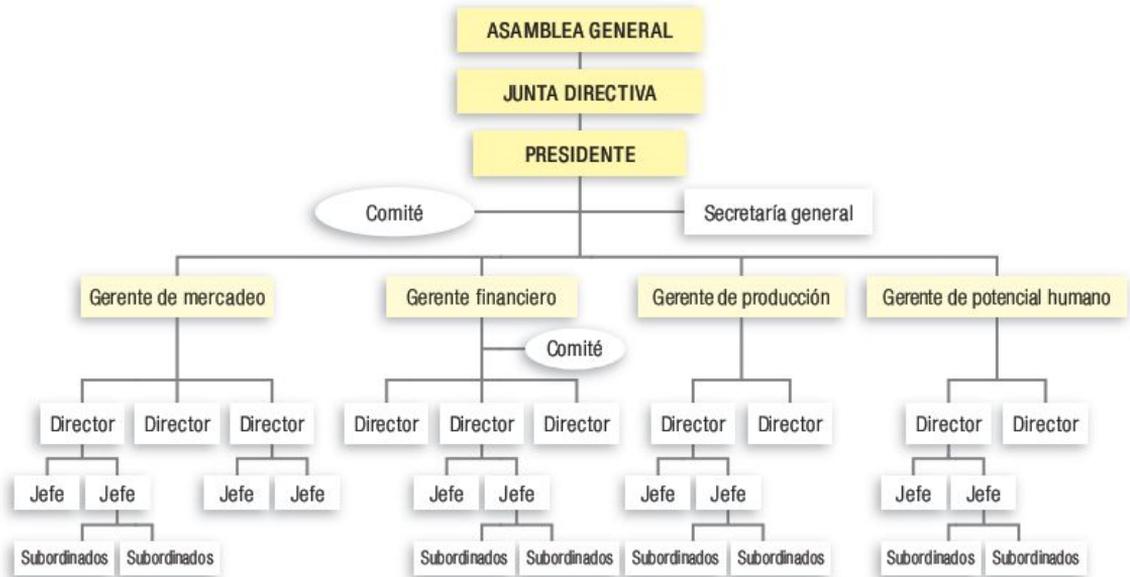
Aunque tradicionalmente las estructuras organizacionales se han representado con organigramas de tipo jerárquico, en la actualidad hay una gran diversidad de formas de estructurarlas, que buscan responder a las nuevas condiciones y exigencias del actual ambiente de las organizaciones.

En cuanto a la estructura organizacional, uno de los aspectos que mayores cambios y complejidad representan para la administración es el de la departamentalización, entendida ésta como el criterio por el cual se agrupan las tareas o puestos, en virtud de su homogeneidad e identificación, en departamentos.

El siguiente es un ejemplo de representación de una estructura organizacional mediante un organigrama tradicional.

⁴ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 234.

Gráfico 4.5. Representación de un organigrama tradicional o jerárquico



Tipos de estructura organizacional

Existen diferentes formas de diseñar la estructura de las organizaciones. Sin embargo, los diseños más usuales son:⁵

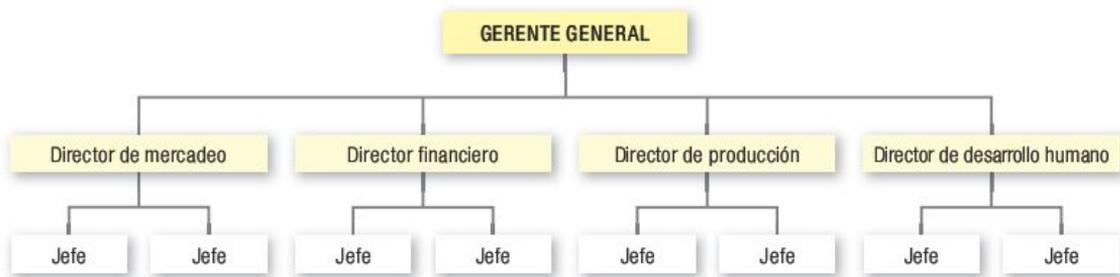
- Departamentalización funcional
- Departamentalización por productos o divisional
- Departamentalización por procesos
- Departamentalización geográfica
- Departamentalización por proyectos
- Departamentalización por clientes
- Departamentalización matricial

Departamentalización funcional

Las empresas se estructuran según la departamentalización funcional cuando agrupan los cargos o puestos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares. En el ejemplo más común de este tipo, las organizaciones se estructuran por departamentos como producción, marketing, desarrollo humano, contabilidad y finanzas.

⁵ DAFT, Richard. Op. cit., p. 321.

Gráfico 4.6. Esquema de una departamentalización funcional

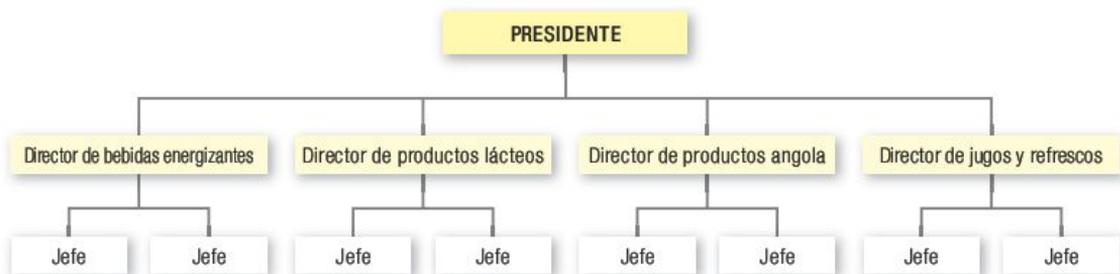


Departamentalización divisional o por productos

En la departamentalización divisional o por productos, los departamentos obedecen a una agrupación de actividades por línea de productos similares. Por ejemplo, una empresa del sector alimentos se puede departamentalizar así: Departamento de bebidas energizantes, Departamento de lácteos, Departamento de productos congelados.

Este tipo de diseño de estructura se recomienda para empresas de gran tamaño y que además tienen diferentes líneas de productos (bienes o servicios).

Gráfico 4.7. Esquema de una departamentalización por productos

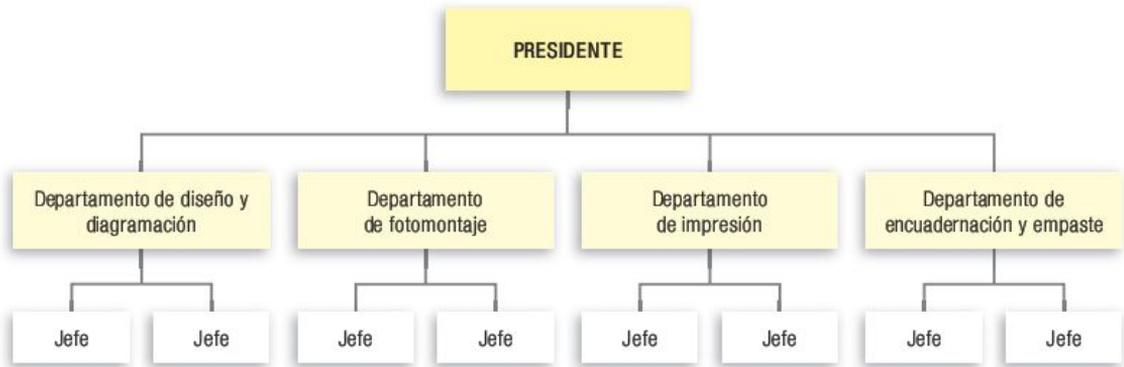


Departamentalización por procesos

El diseño estructural por procesos se da cuando las empresas agrupan las actividades de acuerdo con la fase del proceso productivo que se requiere para tener un producto final. Por ejemplo, una empresa editorial se puede departamentalizar por las fases del producto (libros), así: Departamento de diseño y diagramación, Departamento de fotomontaje, Departamento de impresión, Departamento de encuadernación y empaste.

Este tipo de diseño se recomienda para empresas en las cuales cada una de las fases o etapas en las que se elabora un bien o servicio requiere altos grados de diferenciación y especialización de tareas.

Gráfico 4.8. Esquema de una departamentalización por procesos

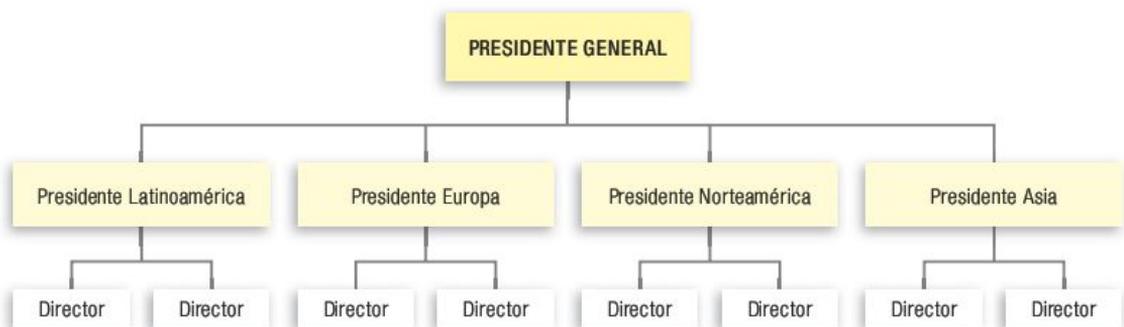


Departamentalización geográfica o regional

La departamentalización regional se usa cuando una empresa realiza su actividad en diferentes zonas geográficas y cada zona presenta diferencias significativas de actividad. Por ejemplo, una empresa que desarrolla actividades en diferentes regiones (Europa, América Latina, Norteamérica) o países (Colombia, Ecuador, Panamá, Venezuela, etc.).

Esta estructura organizacional se suele utilizar para empresas de gran tamaño que realizan operaciones con oficinas o plantas en varias zonas geográficas.

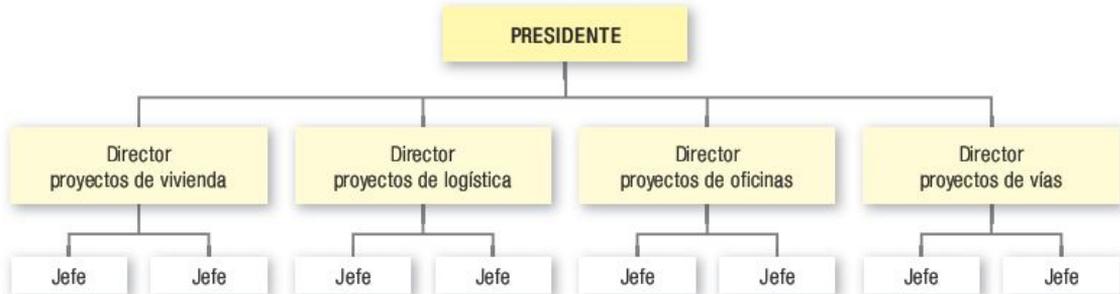
Gráfico 4.9. Esquema de una departamentalización regional



Departamentalización por proyectos

El diseño de estructura organizacional por proyectos se utiliza cuando las actividades de la empresa se agrupan por tipos de proyectos. Por ejemplo, una empresa de construcción puede tener proyectos de vivienda, proyectos de oficinas, proyectos de bodegas, etcétera.

Gráfico 4.10. Esquema de una departamentalización por proyectos



Departamentalización por clientes

Cuando las empresas diseñan su estructura organizacional sobre la base de los tipos de clientes, con el propósito de satisfacer en la mejor forma las necesidades y expectativas de éstos, se dice que la empresa está estructurada por clientes. Por ejemplo, un banco que agrupa los cargos o puestos para que cada departamento atienda un tipo de cliente (empresas, personas naturales, etc.).

Gráfico 4.11. Esquema de una departamentalización por clientes

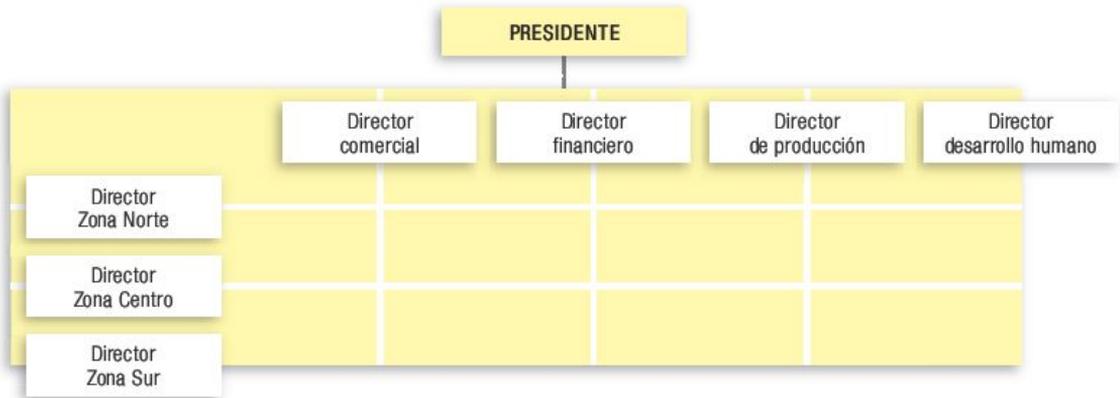


Departamentalización matricial

El diseño estructural matricial combina dos o más de los tipos de diseños antes mencionados; en particular el diseño funcional con otro u otros tipos, como puede ser el de procesos, regiones, etc. Este es un diseño un poco más complejo que cualquiera de los ya tratados. Por ejemplo, una empresa que realiza operaciones en diferentes regiones puede tener un diseño estructural tanto por funciones (producción, marketing, desarrollo humano y finanzas) como por regiones (Norteamérica, América Latina, Europa).

Aunque tradicionalmente este diseño fue poco utilizado, en la actualidad tiende a ser más frecuente en empresas de gran tamaño y que tienen sucursales en diferentes regiones.

Gráfico 4.12. Esquema de una departamentalización matricial



Diseños organizacionales mecanicistas y orgánicos

De acuerdo con los expertos, el diseño organizacional, ya sea de compañías, empresas o instituciones, según el grado de rigidez o adaptabilidad a los cambios se clasifica en organizaciones mecanicistas u orgánicas.

Una *organización mecanicista* se caracteriza por un alto grado de especialización del trabajo, una departamentalización rígida, un elevado nivel de formalización de las normas y procedimientos, una red de información limitada y poca participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las *organizaciones orgánicas*, en cambio, tienen una estructura adaptable y flexible, un bajo grado de formalización de las normas y procedimientos; la división del trabajo, aunque especializada, es flexible y polifuncional, la información se comparte y se estimula la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Estructuras organizacionales modernas

Como consecuencia de los nuevos y complejos retos a los que cada día se enfrentan las organizaciones, éstas se han visto abocadas a crear nuevas estructuras organizacionales capaces de responder en forma adecuada a las nuevas exigencias del entorno, además de aprovechar las ventajas de los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).

Entre las principales estructuras organizacionales modernas, es importante mencionar las siguientes:

- Estructuras de organizaciones planas u horizontales
- Estructura por equipos
- Estructura por redes o modular
- Estructura con enfoque virtual

Estructura organizacional plana u horizontal

Es indudable que a partir de comienzos de los años noventa diferentes empresas, especialmente norteamericanas y europeas, han venido transformando sus estructuras administrativas en función de ciertos cambios orientados a garantizar una mejor relación con los clientes como estrategia competitiva. En este sentido, muchos directivos han evidenciado la necesidad y conveniencia de cambiar las estructuras verticales (jerárquicas) tradicionales por estructuras flexibles con una muy reducida jerarquía, lo que permite el contacto directo entre directivos y demás trabajadores para dar respuesta oportuna y efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes.

En estas nuevas estructuras se eliminan las barreras entre jerarquías y departamentos. Se adopta un sistema de administración basado no ya en funciones departamentales (funciones predeterminadas en cada departamento), sino en procesos (a partir de unos objetivos se estructuran las actividades), con la participación de equipos interdisciplinarios y transfuncionales (participación de personas de los diferentes departamentos o áreas), empoderamiento de los empleados, información compartida, descentralización de las decisiones y cultura adaptable.

Las estructuras verticales se basan en la especialización de tareas y en una cadena de mando rigurosa para utilizar los recursos escasos, pero ello restringe las posibilidades de que las empresas sean flexibles e innovadoras. En cambio, las llamadas *estructuras horizontales* se caracterizan por la flexibilidad, con el propósito de responder a las exigencias de entornos altamente complejos y cambiantes como los actuales.

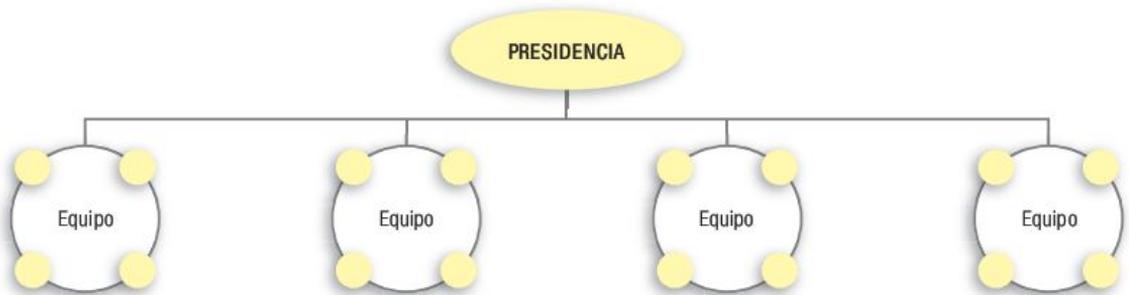
Para las empresas, los rápidos desarrollos de las tecnologías de las comunicaciones y la información (TICs) y la interdependencia cada vez mayor entre proveedores, empresa y clientes son factores determinantes de la necesidad de adoptar estructuras cada vez más horizontales y menos verticales.

Diseño estructural por equipos transfuncionales

Un tipo de diseño de estructura organizacional ampliamente utilizado por empresas japonesas, y de reciente uso en algunas empresas americanas y europeas, es el de equipos transfuncionales. Son estructuras en las cuales empleados de varios departamentos funcionales se reúnen como equipo para desarrollar actividades específicas.

Los equipos son flexibles, existen mientras exista la actividad que motivó su origen y se desintegran una vez que se logre el cometido para el cual fueron creados. Por ejemplo, una empresa estructurada por departamentos (producción, marketing, finanzas y desarrollo humano), que quiere desarrollar un nuevo producto e iniciar operaciones en un nuevo mercado, crea equipos de trabajo con personas de diferentes áreas para realizar las actividades relacionados con esas dos metas; en los equipos pueden participar las mismas personas o diferentes.

Gráfico 4.13. Esquema de una estructura organizacional por equipos

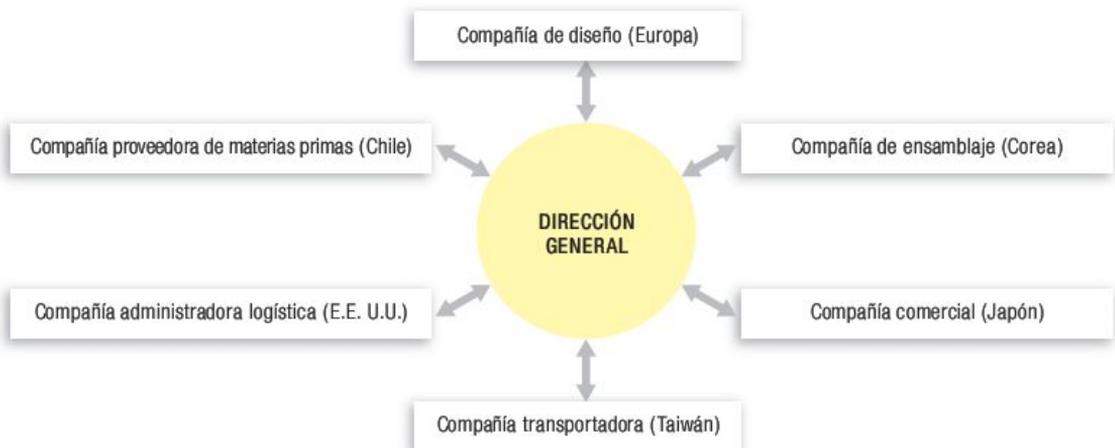


Diseño estructural con enfoque de redes o modular

La estructura de redes es uno de los diseños más recientes en cuanto a la forma de organizar el trabajo en las empresas, e incluye los conceptos de *coordinación horizontal* y de *actividad más allá de las fronteras* de la empresa.⁶ Esta estructura se utiliza cuando una compañía subcontrata varias de sus funciones principales con otras empresas y coordina las actividades contratadas desde su sede.

Hoy es usual que muchas empresas se dediquen a realizar las actividades consideradas fundamentales para ofrecer sus bienes o servicios, y sobre las cuales tiene ventaja comparativa, y que subcontrate otras actividades menos ventajosas. Una empresa editorial puede subcontratar la fase de impresión de sus libros y el empaste, y dedicarse específicamente a promover autores y a ampliar su mercado editorial.

Gráfico 4.14. Esquema de una estructura organizacional con enfoque de redes



Fuente: Adaptado de DAFT, Richard. *Administración*. 6ª edición. Thomson, México, 2004, p. 333.

⁶ DAFT, Richard. Op. cit., p. 332.

Diseño estructural de organización virtual

La estructura de la organización virtual es una de las más recientes y consiste en un diseño de división del trabajo altamente empoderado (delegación, otorgamiento de autonomía a los trabajadores), que se realiza sin necesidad de oficina con instalaciones físicas. Se fundamenta en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TICs). La presencia y el encuentro de las personas en un espacio físico común son ocasionales.

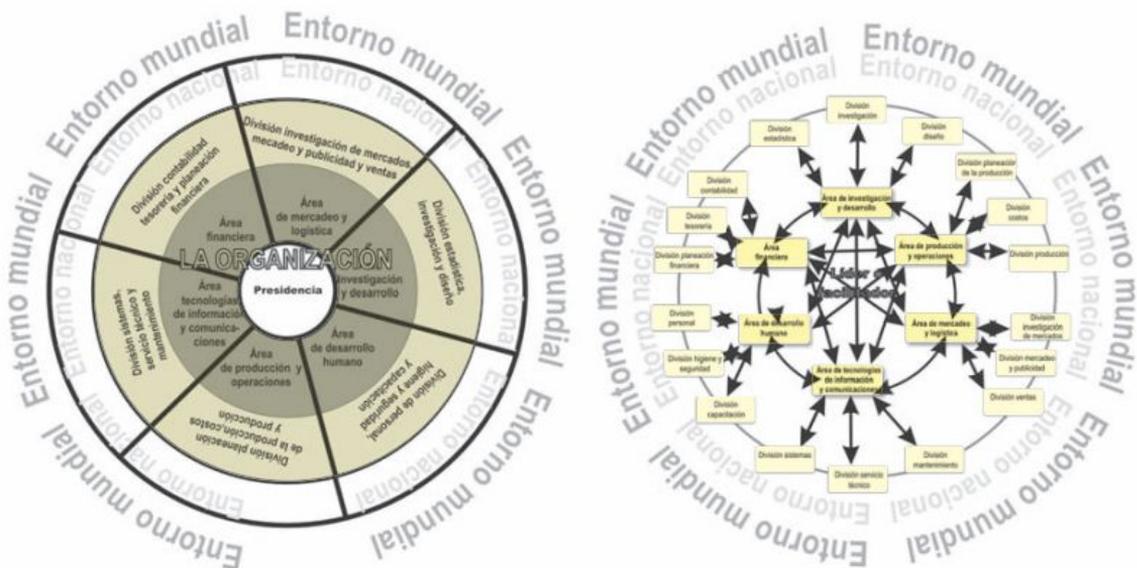
Tendencias de las estructuras organizacionales

Ahora bien, desde el punto de vista de la flexibilidad y la autonomía laboral, las organizaciones tienden al aplanamiento de sus estructuras organizacionales, así como a una nueva cultura administrativa donde se manifiesta el cambio de roles de los directivos como facilitadores, visionarios y estrategas en oposición al de jefes controladores.

En este sentido, las estructuras piramidales jerárquicas pierden vigencia y surgen nuevas relaciones de trabajo entre los directivos y demás trabajadores. En la actualidad, muchas empresas rediseñan sus estructuras hacia unas más flexibles (preparadas para el cambio), más planas (menos jerarquías) y con nuevos roles (de directivos y trabajadores).

Es así como hoy se encuentran estructuras con diseños tipo circular, tipo molecular, tipo trébol, etc. Éstos pretenden responder a las exigencias del nuevo entorno, caracterizado por rápidos, complejos e inciertos cambios.

Gráfico 4.15. Esquema de estructuras organizacionales circulares



Vale señalar que las formas de organizar o estructurar el trabajo en las empresas es una situación que se enfrenta a cambios radicales. Por consiguiente, las estructuras organizacionales deben responder a las características y necesidades particulares de cada empresa y del entorno en el que ésta actúa. Cada organización o empresa tiene su propia estructura.

Factores que afectan la estructura de las organizaciones

Los principales factores que afectan en forma directa la estructura de las organizaciones, y sobre los cuales debe tener conocimiento la dirección para realizar los ajustes adecuados, son los siguientes:

- Las estrategias que se definan en la planeación para el logro de los objetivos (la estructura debe adecuarse a la estrategia).
- El tamaño de la propia organización (compañía). A diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.
- Las tecnologías (el grado de uso de la tecnología afecta la estructura).
- Los cambios en el entorno.

De acuerdo con Robbins y Coulter, independientemente del diseño organizacional que se elija para una compañía, éste debe ayudar a las personas a realizar su trabajo en la mejor forma posible, con la mayor eficiencia y eficacia. Se debe considerar que la estructura es un medio más, no un fin.

Centralización y descentralización

Otro aspecto relacionado con las actividades del proceso organizativo es el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. A la función de organización le corresponde definir el grado de participación de las personas en las decisiones o si, por el contrario, las tomarán únicamente los directivos.

Especialización del trabajo

La especialización del trabajo hace referencia al grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas, y para ello es importante tener como criterio la optimización del desempeño de las personas en sus funciones.

Cadena de mando

Por último, es función del proceso de organización definir la cadena de mando en la compañía. Consiste en determinar la línea de autoridad que fundamenta las relaciones de los directivos con sus colaboradores y de éstos con sus directivos. En armonía con la cadena de mando, se establecen los niveles de autoridad y la responsabilidad que tiene cada cargo en una compañía.

EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Qué relación existe entre la planeación y la organización en las organizaciones (instituciones)?
- ¿Qué se entiende por organización (organizar) como función del proceso administrativo?
- ¿Qué es la estructura organizacional de una empresa u organización (institución)?
- ¿Qué es un organigrama?
- ¿Cuáles son los principales tipos de estructuras organizacionales tradicionales en que se puede estructurar una empresa?
- Describa las diferencias entre los diseños de las estructuras mecanicistas y orgánicas.
- Enuncie la principal característica de las estructuras organizacionales modernas.
- Enuncie los principales factores que afectan las estructuras organizacionales de las compañías.
- Elabore un mapa conceptual de los temas tratados en esta sección.
- En equipo de trabajo con dos o tres compañeros de curso, averigüen en qué consiste un manual de procedimientos y presenten por escrito el informe.

FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN

Dado que en el proceso de planeación se definen los planes (misión, visión, objetivos, estrategias para lograr los objetivos) de las compañías y que en el proceso de organización (organizar) se coordina (diseño de puestos, estructura organizacional, procedimientos) y se asignan los recursos para el desarrollo de los planes, es en la dirección donde de ejecuta todo el proceso administrativo, en forma tal que, como afirma Munch,⁷ en muchas ocasiones se confunde el concepto de *administrar* con el de *dirigir*. De igual manera, agrega esta autora, en inglés se utiliza el término *management* para referirse de modo indistinto a la administración, a la dirección o a la gerencia.

En el proceso de dirección se da en forma integrada el proceso administrativo. Por ello, para muchos estudiosos de la administración, el éxito de cualquier compañía depende fundamentalmente de un efectivo o inefectivo proceso de dirección.

Por otra parte, del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) la dirección es el proceso cuyo desarrollo resulta más complejo para las directivas de las compañías. La razón es que involucra directamente la relación con las personas de la empresa, y para una efectiva orientación del talento humano hacia el logro de los fines organizacionales se requiere contar con una excelente formación en todo aquello que concierne al comportamiento humano. A tal punto es así, que según los estudiosos de la función de dirección ésta es un arte para el que pocos profesionales desarrollan competencias. Por ello, pocas organizaciones realmente logran ser competitivas.

Para Aubrey C. Daniels, autor de *Performance Management* y *Bringing Out the Best in People* y editor de la revista *Performance Management*, toda gestión directiva se reduce a la gestión del comportamiento humano, puesto que es a través del comportamiento humano que las organizaciones ejecutan sus actividades. Agrega Daniels que, de hecho, dirigir el comportamiento es tan importante para el éxito de cualquier organización que es sobre lo que más deben saber los ejecutivos, directivos y supervisores.⁸

Competencias de la función de dirección

La dirección comprende, entre otras, las siguientes competencias, comúnmente conocidas como *habilidades de dirección*:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación

⁷ MUNCH, Lourdes. *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI*. Trillas, México, 2005, p. 11.

⁸ DANIELS, Aubrey C. Citado por BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Norma, Bogotá, 2000, p. 308.

- Trabajo en equipo
- Gestión del cambio
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Manejo del estrés

Gráfico 4.16. Síntesis de las actividades básicas de la función directiva



Liderazgo

Aunque existe gran diversidad de conceptos sobre lo que ha de ser el liderazgo como rasgo de la dirección empresarial, en la actualidad parece haber consenso en que el liderazgo debe consistir en inspirar y guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para los teóricos de la administración, un buen liderazgo es el rasgo más importante de los directivos en el nuevo ambiente de los negocios. Por ello, probablemente el tema más popular de toda la publicación tradicional y reciente sobre el mundo empresarial sea el liderazgo.

Cada teórico empresarial ha escrito por lo menos un libro y/o una colección de artículos al respecto. El liderazgo es tema común en todos los discursos empresariales, en las discusiones académicas sobre administración y competitividad de las organizaciones y en los discursos políticos de los gobernantes cuando atañen a la dinámica empresarial.

En el caso de la asesoría y la consultoría empresarial, ser experto en liderazgo se ha convertido en una ocupación altamente lucrativa. De acuerdo con Boyett y Boyett, algunos reconocidos a escala mundial ganan más de U\$S 500.000 mensuales por dar consejos. Por su parte, las compañías norteamericanas invierten cerca de U\$S 15.000 millones al año en formación y asesoramiento de sus líderes.⁹

⁹ BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Norma, Bogotá, 2000, p. 2.

Temas de discusión en cuanto a liderazgo en las organizaciones

Los principales temas de discusión y análisis actuales con relación al liderazgo en el contexto de las organizaciones son:

- Teorías de liderazgo. Existen varios enfoques para abordar el liderazgo; los estudiosos del tema, básicamente, proponen tres teorías: 1. teoría de los rasgos de personalidad, 2. teoría de los estilos de liderazgo y 3. teoría situacional de liderazgo.
- Desarrollo de competencias de liderazgo. Se refiere a las estrategias y técnicas para el desarrollo de competencias de liderazgo en el quehacer de las organizaciones.
- Tendencias del liderazgo en el nuevo ambiente de las organizaciones.
- Competencias directivas de liderazgo en las organizaciones.

Gráfico 4.17. Aspectos básicos de la función de liderazgo en las organizaciones



Motivación

Otro de los aspectos fundamentales relacionados con la función de dirección en las organizaciones es la motivación, la cual se refiere a todo aquello que influye en el comportamiento de las personas para la consecución de un determinado resultado.¹⁰

Sin embargo, en el ámbito administrativo, de acuerdo con Robbins y Coulter,¹¹ la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo organizacional relacionado con el trabajo.

¹⁰ LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. *Liderazgo: teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. Thomson Learning, México, 2002, p. 76.

¹¹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 392.

Ahora bien, tradicionalmente se ha considerado que la función de los directivos o gerentes es la de motivar al personal para que sea más productivo. No obstante, la administración moderna afirma que un adecuado estilo de dirección promueve y facilita las condiciones necesarias para que las personas se automotiven y autocontrolen.¹²

A este respecto, la reciente teoría administrativa enfatiza la importancia de que los directivos asuman roles de líderes más que de directivos, ya que a un buen líder las personas lo siguen porque inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente o directivo busca ejercer autoridad (jerarquía) a fin de motivar al personal para que trabaje.

La sociedad actual demanda personas autónomas, proactivas, capaces de automotivarse y motivar, sin necesidad de imponer autoridad y mando a quienes están a su alrededor y a quienes trabajan conjuntamente.

En virtud de los planteamientos antes citados, es importante que los responsables de la administración de las organizaciones, y cada persona en particular, aprendan sobre el comportamiento humano, y en especial sobre la motivación humana en el trabajo. Del conocimiento que de este factor se tenga se puede lograr una mejor calidad de vida en el ámbito laboral, un mejor desarrollo humano en las organizaciones y, por ende, una mayor productividad y competitividad tanto personal como organizacional.

Principales temas objeto de estudio de la motivación en el trabajo

Los principales temas de interés en la comprensión de la motivación en el trabajo son los siguientes:

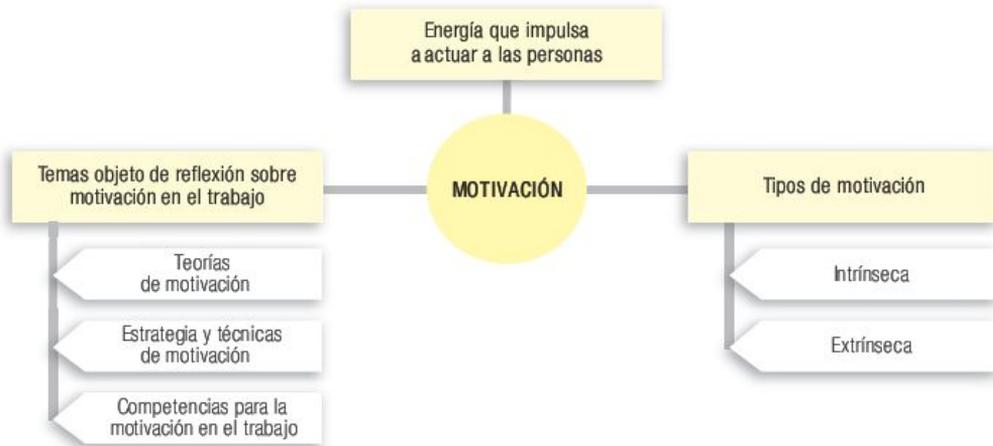
- Teorías de la motivación.
- Estrategias y técnicas para la motivación de las personas en el trabajo.
- La motivación en contextos multiculturales y multiétnicos.
- Competencias directivas sobre motivación en las organizaciones.

Cabe señalar que comprender y predecir la motivación de las personas en el trabajo ha sido y es uno de los campos de mayor interés en la administración. Por otra parte, las reiteradas inquietudes tanto de directivos como de trabajadores con relación a potenciar los factores motivacionales y reducir los causantes de desmotivación desvelan a los estudiosos del comportamiento humano, que quieren dar respuesta efectiva a tales solicitudes.

Sin embargo, en temas de motivación en el trabajo, las respuestas son altamente complejas y variadas, a tal punto que si bien existen teorías fundamentadas, los resultados de sus aplicaciones son disímiles y discutibles.

¹² MUNCH, Lourdes. Op. cit., p. 25.

Gráfico 4.18. Aspectos básicos de la motivación en las organizaciones



Comunicación

Un tercer aspecto de la función de dirección es el que tiene relación con la comunicación en las organizaciones. Teóricos de la administración consideran que más del 60% de los problemas que producen ineficiencia se originan en una mala comunicación. Por otra parte, se ha estimado que en todos los niveles organizacionales la comunicación representa por lo menos el 75% de cada jornada laboral.¹³ Por ello, la comunicación es un aspecto clave en la función de dirección.

Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son consideradas el centro de una efectiva función de dirección. Las evidencias muestran que en las organizaciones existe una relación directa entre una comunicación efectiva y el buen desempeño de las personas en el desarrollo de sus actividades.

¿Qué es entonces la comunicación? De acuerdo con Watzlawick, Beavin y Jackson,¹⁴ expertos en el tema, la comunicación es todo acto humano que se da en la interrelación entre dos o más personas.

Algunos axiomas de la comunicación humana

A continuación se presentan algunos axiomas básicos de la comunicación humana, cuya importancia es independiente de la actividad y el contexto en que la persona actúe. Son de gran utilidad para la efectiva comunicación y, por ende, para las buenas relaciones interpersonales.¹⁵

¹³ LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. Op. cit., p. 105.

¹⁴ WATZLAWICK, Paul; BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don. *Teoría de la comunicación humana*. Herder, Barcelona, 1989, p. 41.

¹⁵ *Ibid.*, p. 49.

a. Todo acto humano es comunicación.

En la vida humana no hay nada que sea lo contrario de conducta, en otras palabras, para el ser humano es imposible no comportarse. En este sentido, toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje (dice o expresa algo), es decir, es comunicación. Al respecto es claro que por más que una persona lo intente, sus actos no pueden dejar de comunicar.

Toda actividad o inactividad, palabras o silencios, tienen siempre valor de mensaje, el que es interpretado por otra u otras personas. El hombre sentado en la silla de un parque con la mirada perdida en el vacío, o el transeúnte que deambula por la calle y finge ir de prisa para no entablar conversación, representan actos humanos que evidentemente constituyen comunicación, porque estos actos o conductas están expresando un mensaje, y el mensaje es captado por otra u otras personas de su alrededor.

En el caso de una organización, cuando un directivo no atiende la solicitud de un colaborador está comunicando (enviando un mensaje), y el respectivo colaborador realiza su propia interpretación del respectivo acto, aunque parezca que no se están comunicando. Por el contrario, sí hay comunicación, pero no adecuada.

b. En la comunicación existen niveles de contenido y de relación.

La comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas. La información en la comunicación es lo que se define como *contenido del mensaje*, mientras que lo que debe entenderse en el mensaje es lo que se conoce como *relación* (lo que se interpreta del mensaje y se refleja con el tono de la voz, los gestos), que implica una relación de cordialidad, rivalidad, etc. Los conflictos en la comunicación se dan por los aspectos de relación y no por los de contenido. Por ejemplo, la comunicación se afecta por la interpretación que se realiza del mensaje y no por la información del mensaje en sí. Un mensaje falla no por lo que dice, sino por la forma y el contexto en que se dice.

c. La comunicación es simétrica o complementaria.

En los seres humanos, las interacciones comunicacionales son simétricas (se dan en la misma dirección) cuando, por ejemplo, ambos interlocutores de la interacción son activos o ambos son pasivos, el uno grita y el otro también. Son complementarias (se da la comunicación basada en la diferencia) cuando, por ejemplo, mientras un interlocutor habla y el otro escucha.

d. La comunicación se expresa en forma digital o analógica, o ambas.

En la conducta humana, la comunicación formulada en palabras siempre va acompañada de expresiones y contextos en los que se emiten los mensajes. Por consiguiente, la comunicación refleja tanto aspectos de carácter digital como analógico.

Comunicación y percepción

Los seres humanos nos comunicamos por y mediante los sentidos. Pero cada persona es única y diferente en la forma como se expresa y capta la información del entorno. Sin embargo, socialmente se puede agrupar a los individuos por el órgano del sentido que mayormente utilizan para expresarse o para captar la información del entorno e interpretarla. Así, se dice que son personas con énfasis en la comunicación visual o auditiva o kinestésica, según capten la mayor parte de la información por medio de la vista o el oído o la acción (tocando e interactuando físicamente), etcétera.

Conocer en qué forma las personas emiten y captan la información es un requisito básico para establecer una comunicación efectiva. Ahora bien, la comunicación es efectiva si el emisor y el receptor concuerdan con el significado de lo expresado, es decir, lo que se dice o se hace es lo que entiende el receptor. Por ello, en toda comunicación es importante la retroalimentación, o sea, la verificación de la comprensión adecuada de la información por parte del emisor.

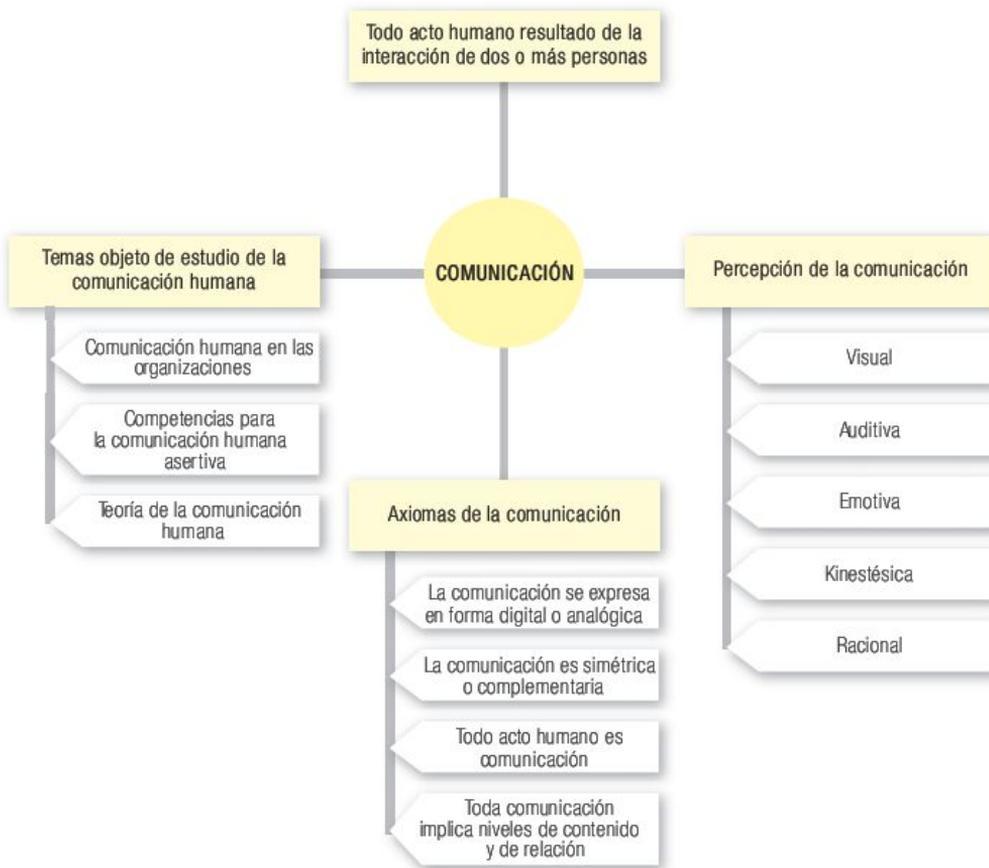
En el caso de las organizaciones, se parte de que todas las personas comunican e interpretan la información de la misma forma. Este es uno de los factores generadores de conflicto que afecta las relaciones interpersonales y, por ende, los resultados organizacionales. Siempre se debe recordar que cada persona es distinta de las demás y, por consiguiente, la forma de emitir y captar la información también es particular.

Temas relevantes en el estudio de la comunicación organizacional

Los principales temas objeto de estudio en el campo de la comunicación en las organizaciones son, entre otros, los siguientes:

- Teoría de la comunicación humana en las organizaciones.
- Estrategias y técnicas para la comunicación efectiva.
- Comunicación humana en contextos organizacionales multiculturales y multiétnicos.
- Competencias para la comunicación asertiva.

Gráfico 4.19. La comunicación humana en las organizaciones



Gestión del cambio

A diferencia del tema sobre liderazgo, que ha sido objeto de gran interés por parte de directivos de empresas durante toda la historia del mundo empresarial, el tema de la gestión del cambio se ha convertido en la variable definitiva para la administración de los negocios y para la propia supervivencia de éstos, principalmente a partir de la década de los noventa del siglo xx. Asimismo, para muchos teóricos de la administración será el tema de mayor interés de los directivos en los próximos años.

La gestión del cambio forma parte de la función de dirección en las organizaciones. Por tanto, corresponde a sus directivos influir en los demás integrantes, no sólo para responder en forma efectiva y oportuna a los cambios, sino también para que la propia organización genere de manera proactiva aquellos cambios que la lleven a ser una organización innovadora y competitiva.

Ahora bien, la gestión del cambio, en este proceso de globalización, competitividad, incertidumbre, complejidad, turbulencia y los rasgos determinantes del entorno y la propia dinámica empresarial, es y será cada día uno de los temas prioritarios para la dirección de las organizaciones como estrategia de supervivencia y competitividad. En el actual ambiente de las organizaciones, serán exitosas aquellas que se comprometan con el cambio, y las que se resistan serán poco competitivas o no sobrevivirán.

Los rápidos, complejos e inciertos cambios del entorno generan transformaciones fundamentales que tienen repercusiones, ya sea de oportunidades y desafíos para los directivos, las propias organizaciones y los trabajadores. Cada organización y directivas enfrentan los cambios en forma particular; así, mientras que para algunas pueden representar oportunidades, para otras organizaciones los cambios pueden convertirse en serias amenazas.

Es importante señalar que, ante una realidad de cambio tan radical e incierta, en el entorno y las organizaciones, se requieren directivos visionarios, estrategas, inspiradores y comprometidos con el cambio, lo que implica una gerencia más participativa, flexible y dinámica. Al mismo tiempo, exige un nuevo perfil global para los directivos, cuyas principales competencias deben reflejar mayor capacidad de adaptación a las nuevas y complejas circunstancias, mentalidad y actitud internacional, excelentes condiciones y disposiciones de aprendizaje y comunicación permanente, así como principios fundamentales de comportamiento ético.

Proceso de cambio

Tanto en la teoría administrativa como en la dinámica misma de las organizaciones existe consenso acerca de que el cambio es un imperativo para aquellas organizaciones que pretendan permanecer y crecer en el mercado actual o futuro. El cambio en el contexto de las organizaciones aún no es una realidad; más bien lo opuesto, las dificultades para enfrentar este proceso se tornan cada vez más complejas y exigentes. En este sentido, la función de dirección es propender al cambio y facilitar los procesos que contribuyan a la competitividad de las organizaciones.

Temas relevantes de estudio en la gestión del cambio

En virtud de los planteamientos anteriores, en el proceso de formación de futuros profesionales de la administración es necesario comprender los siguientes temas relacionados con la gestión del cambio:

- Análisis de tendencias de los cambios en el entorno organizacional y personal.
- Modelos para el cambio organizacional y el cambio del comportamiento humano.
- Estrategias y técnicas para la gestión del cambio organizacional y personal.
- Retos para afrontar y promover el cambio efectivo.
- Competencias directivas para la gestión del cambio en las organizaciones.

Gráfico 4.20. Gestión del cambio en las organizaciones



Manejo de conflictos

Durante los últimos años, el tema de la negociación y el manejo de conflictos ha tenido un desarrollo importante. Se ha publicado el mayor número de obras teóricas, se han producido estudios de caso y se ha emprendido abundante investigación empírica sobre el tema. Sin embargo, como consecuencia del complejo ambiente que enfrentan las organizaciones, los conflictos en el contexto organizacional aumentan en proporción mayor respecto de la capacidad de respuesta de la teoría sobre este tema.

En este sentido, la función de dirección, y en general las diferentes personas que laboran en las organizaciones, día a día se enfrenta a la necesidad de aprender a resolver problemas o conflictos. Para el caso específico de los directivos, es una de las competencias básicas en el desempeño de sus funciones administrativas.

Para la teoría del comportamiento humano, los conflictos en las relaciones interpersonales ocurren cuando en la interrelación una de las partes o ambas consideran que las acciones de una se oponen a los intereses u objetivos de la otra, y no hay disposición para alcanzar acuerdos entre las respectivas partes. En el contexto de las organizaciones se pueden presentar cinco niveles de conflicto:

- Conflicto intrapersonal (la persona consigo misma).
- Conflicto interpersonal (oposición de intereses entre las personas).
- Conflicto intragrupal (entre personas del mismo grupo).
- Conflicto intergrupalo (entre personas de diferentes grupos).
- Conflicto interorganizacional (entre personas de diferentes organizaciones que afectan la relación entre las respectivas organizaciones).

En las relaciones entre las personas los conflictos son inevitables, y en el contexto de las organizaciones son evidentes en la cotidianidad. Asimismo, su presencia es cada vez mayor debido en gran parte a los retos que imponen los complejos cambios del entorno. Investigaciones recientes indican que son tan cotidianos en las organizaciones que los directivos dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos. Por consiguiente, gestionar en forma positiva los conflictos es un imperativo de la función directiva.

En el manejo de los conflictos, un aspecto importante es la *negociación*, entendida ésta como un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo en la resolución de un conflicto.¹⁶

Es necesario que los directivos desarrollen competencias para el manejo adecuado de los conflictos en las organizaciones y para dar orientación a sus colaboradores en el propio manejo de conflictos durante el desempeño de sus actividades.

Temas de relevancia en negociación y manejo de conflictos

Los temas relevantes para una buena formación por parte de la función directiva en el manejo de conflictos son, entre otros, los siguientes:

- Teoría general sobre manejo de conflictos.
- Modelos sobre negociación y manejo de conflictos.
- Estilos en la negociación y el manejo de conflictos.
- Competencias de los directivos en la negociación y manejo de conflictos.

Gráfico 4.21. **Negociación y manejo de conflictos en las organizaciones**



¹⁶ HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. *Comportamiento organizacional*. Thomson, México, 2004, p. 237.

Trabajo en equipo

Dada la interdependencia cada vez mayor entre las personas, las organizaciones y las naciones, el trabajo en equipo se ha vuelto una necesidad de creciente relevancia en la actividad de las organizaciones. Por ello, la función directiva tiene como uno de sus roles principales estimular y capacitar a las personas en las empresas para el trabajo en equipo.

Tipos de equipos

La teoría administrativa ilustra una gran variedad de tipos de equipos en las organizaciones. Sin embargo, éstos se suelen clasificar en equipos creados como parte de la estructura formal de las compañías y equipos creados para mejorar la productividad en la empresa, conocidos como *equipos de alto desempeño*.

En general, en el ámbito administrativo, los principales tipos de equipos son los siguientes:

- Equipos formales
- Equipos autodirigidos
- Equipos informales
- Equipos virtuales/globales

Características de los equipos

Un aspecto a considerar por parte de los administrativos es el que tiene que ver con las características de los equipos. Entre las características más importantes se suelen mencionar las relacionadas con el tamaño, la dinámica y el rol de los miembros.

Temas de relevancia respecto de los equipos de trabajo en las organizaciones

Dada la importancia que adquiere día a día el trabajo en equipo, los temas críticos a considerar en este campo son:

- Importancia del trabajo en equipo en el actual ambiente de las organizaciones.
- Estrategias para equipos de alto desempeño en las organizaciones
- Competencias directivas para el trabajo en equipo.

Gráfico 4.22. Trabajo en equipo



Manejo del estrés

Otro de los temas que está ganando relevancia en los últimos años en la función directiva es el manejo del estrés. Ello se debe a los crecientes estados de presión e incertidumbre que enfrentan las personas para lograr que las organizaciones sean competitivas en el nuevo ambiente de los negocios, caracterizado por rápidos, inciertos y complejos cambios.

EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Qué se entiende por dirección como función del proceso administrativo?
- Describa la relación entre la planeación, la organización y la dirección en el proceso administrativo.
- Enuncie las principales competencias de la función de dirección.
- Describa en forma breve la importancia del liderazgo como competencia de dirección.
- Al nivel de dirección, ¿en qué consiste la motivación en el trabajo?
- Explique por qué en el nuevo ambiente de los negocios es más importante la automotivación (motivación intrínseca) que la motivación externa (motivación extrínseca).
- ¿Por qué es importante la comunicación efectiva en el trabajo?
- Elabore un mapa conceptual relacionado con los contenidos desarrollados en este libro sobre la comunicación humana.
- Argumente la siguiente afirmación: “La gestión del cambio es una de las funciones directivas que más ha interesado a los directivos desde principios del siglo xx”.
- En el contexto de las organizaciones, ¿qué se entiende por conflicto y en qué consiste la negociación de conflictos?
- Describa la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.
- Elabore un mapa conceptual que sintetice los contenidos desarrollados en esta sección relacionada con la función de dirección.
- En trabajo en equipo con colegas del curso, entrevisten a un grupo de directivos sobre las estrategias que utilizan para motivar a sus colaboradores.

FUNDAMENTOS DE CONTROL

Como ya se explicó, el proceso administrativo consiste en el proceso de: planear (definir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias para el logro de los respectivos objetivos a partir de las competencias y las exigencias del entorno), organizar (definir la estructura organizacional, los procedimientos, asignar recursos, etc.), dirigir (ejecutar lo planeado para lograr los resultados previstos por la compañía) y controlar (evaluar y retroalimentar las actividades de la organización en función de lo planeado).

En los apartados anteriores se han presentado los aspectos fundamentales de los procesos de planeación, organización y dirección. En éste se muestran los temas relevantes del proceso de control como parte del proceso administrativo. Pero antes, es importante resaltar que estos procesos se dan en forma interrelacionada; así, cualquier modificación en alguno afecta en forma directa a los demás y a la organización en su conjunto, por tanto, también a sus resultados. Igualmente, los cambios en el entorno (competencia, clientes, proveedores, condiciones económicas, socioculturales, políticas, tecnológicas, etc.) que afectan a la organización se ven reflejados en cambios o ajustes en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

En el proceso administrativo, el control consiste en el proceso sistemático de regular las actividades desarrolladas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en sus planes. En este sentido, la planeación y el control están interrelacionados. Sin planes, el control es imposible debido a que éste se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.¹⁷

En términos clásicos, el *control* es el proceso que consiste en supervisar las actividades desarrolladas por una organización, a fin de garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.¹⁸

El control, al igual que todas y cada una de las demás funciones del proceso administrativo, es función de todas y cada una de las personas en la organización. Eso sí, en cada caso dependerá del cargo y las responsabilidades de la persona en la respectiva organización.

Hoy, el sistema de control administrativo es considerado como un sistema de retroalimentación, cuyo propósito central es identificar aquellas oportunidades que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de alcanzar una mayor competitividad.

¹⁷ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill, México, 1998, p. 637.

¹⁸ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 458.

Enfoques en el control administrativo

Las organizaciones pueden diseñar e implementar indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan:

- Control anticipado o preventivo
- Control durante o concurrente
- Control posterior o de retroalimentación

En las organizaciones es importante que se realicen los tres tipos de control con el propósito de evitar problemas y hacer correcciones, de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y se optimicen los resultados en función de alcanzar una mayor competitividad.

Control preventivo

El control preventivo es el más deseable para los administrativos y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.

De acuerdo con Robbins y Coulter, la clave para el control preventivo es la adopción de medidas administrativas previas a la implementación de las acciones. Para ello es importante contar con información oportuna y confiable sobre el entorno específico y general, que permita prever los cambios antes de que ocurran los hechos.

Control concurrente

El control concurrente se realiza durante la ejecución de una determinada actividad. La forma usual de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras la actividad se desarrolla. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.

Control de retroalimentación

El control de retroalimentación (utilizar la información para hacer cambios) se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia en el logro de los resultados respecto de lo previsto. Cuando se han implementado controles previos y durante los procesos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control sólo se efectúa al final las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.

Proceso de control de retroalimentación

Como la retroalimentación es una parte inherente a los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento. Los expertos en el control administrativo recomiendan tener en cuenta los siguientes pasos para un adecuado sistema de control que permita lograr excelentes resultados:

- Establecer indicadores de desempeño.
- Medir el desempeño.
- Comparar el desempeño con los índices de los indicadores.
- Tomar medidas correctivas.
- Implementar las acciones correctivas y reiniciar el ciclo del control.

Herramientas de control administrativo

Las organizaciones disponen de una gran variedad de herramientas para realizar el control de sus diferentes actividades y funciones. Las principales se describen en los siguientes párrafos.

Herramientas financieras

Presupuestos. El control presupuestario es una de las herramientas financieras de control administrativo más común en las organizaciones. Es el proceso de establecer límites al manejo de los recursos. Las empresas suelen tener presupuestos de gastos, de ingresos, de efectivo, de capital, etcétera.

Estados financieros. Los balances y los estados de ingreso informan sobre la situación financiera de las organizaciones. El balance muestra la posición financiera de la empresa respecto de los activos, pasivos y patrimonio en un determinado momento. El estado de ingresos, también llamado *estado de pérdidas o ganancias*, resume el desempeño financiero durante un período.

Análisis financiero. Permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de los datos de períodos anteriores y con información de indicadores del desempeño de la industria y su respectivo sector. El análisis financiero también se centra en el uso de razones (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc.).

Valor económico agregado o *Economic Value Added* (EVA). Se utiliza para medir el rendimiento corporativo a partir de lo que la empresa realiza con sus activos. Se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital total anual.

Valor del mercado agregado o *Market Value Added* (MVA). Determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión pasados y futuros de una empresa.

Sistemas de información gerencial. Usualmente conocido con la sigla MIS (*Management Information System*) es un sistema que utilizan las empresas para generar y proporcionar información a los directivos en forma oportuna y regular, con el propósito de poder contar con información confiable para la toma de decisiones.

Técnicas de administración de calidad

La teoría administrativa ofrece una serie de herramientas relacionadas con el control de calidad que les permite a los directivos garantizar resultados acordes con las expectativas. Entre las técnicas de administración de calidad disponibles se mencionan las siguientes:

- **Círculos de calidad.** Equipos de personas en la empresa que se reúnen en forma periódica para analizar y resolver problemas que afectan la calidad en el trabajo.
- **Benchmarking.** Proceso continuo de evaluar los productos, los servicios y las prácticas comparándolas con los principales competidores líderes de la industria.
- **Six sigma.** Método de control de la calidad basado en la búsqueda continua de mejor calidad y de costos más bajos.¹⁹
- **Normas internacionales de calidad.** Conjunto de normas internacionales de la administración de la calidad que dan directrices uniformes para los procesos, con el fin de garantizar que los productos cumplan con especificaciones para el cliente. A estas normas se les conoce como normas ISO por la sigla de la *International Standards Organization*.
- **Cadena de servicio-beneficio.** Herramienta para controlar la secuencia de la calidad del servicio, desde los empleados hasta los clientes, a fin de obtener beneficios para la empresa.
- **Gobierno corporativo.** De reciente utilización en las compañías, esta herramienta consiste en un sistema de gobierno que busca garantizar la protección de los intereses de los propietarios corporativos.
- **Marcador equilibrado.** Es un sistema global de control que integra los indicadores financieros tradicionales con los del servicio al cliente, los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender a crecer y ser competitiva.

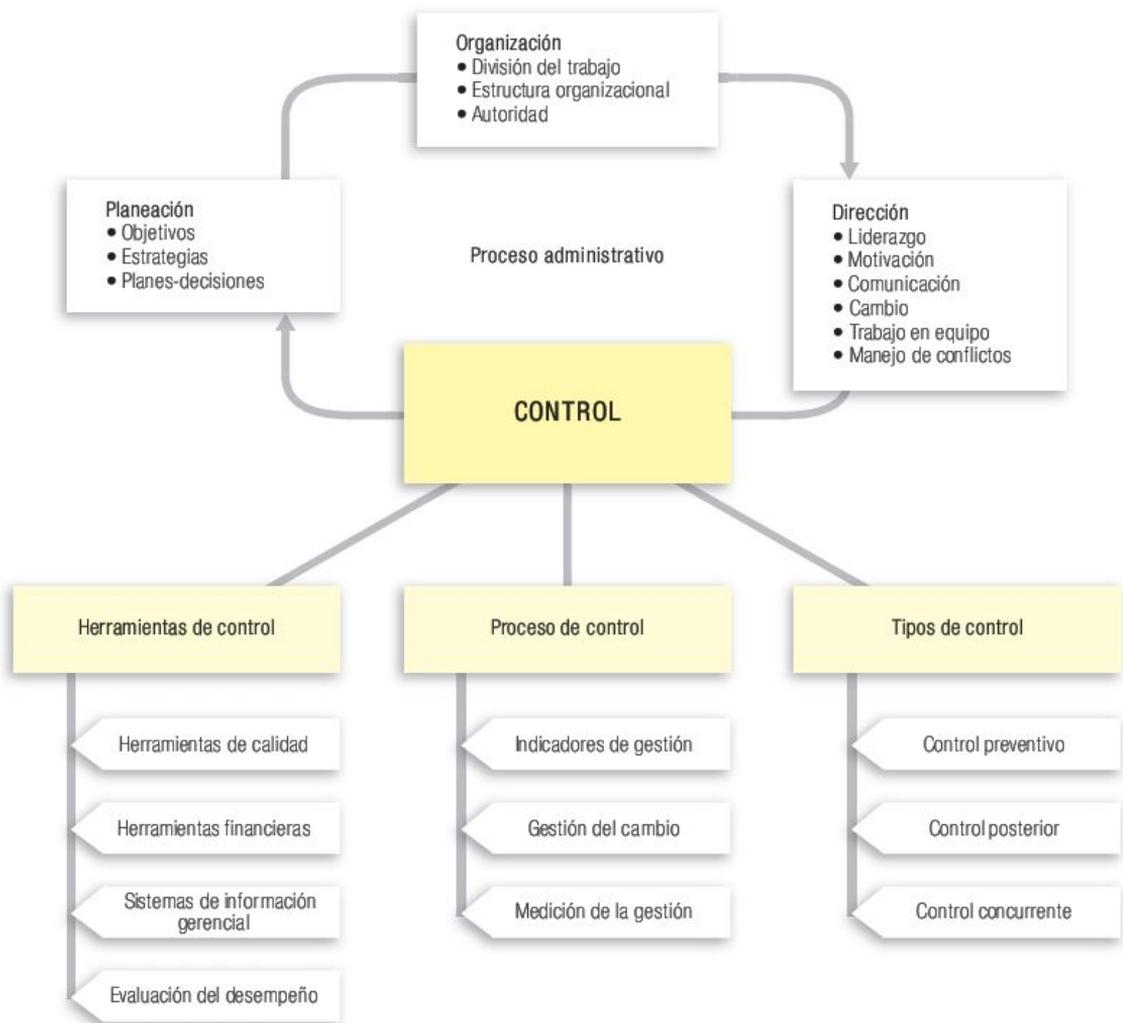
¹⁹ ECKES, George. *El six sigma*. Norma, Bogotá, 2004, p. 26.

Evaluación del desempeño

En aspectos de desarrollo humano, una de las técnicas más usadas para realizar el control administrativo es lo que se conoce como *evaluación del desempeño*.

Existe una gran variedad de herramientas, tanto generales para realizar el control en el ámbito corporativo, como para las diferentes áreas y actividades de la empresa.

Gráfico 4.23. **Control administrativo**



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- Elabore un mapa conceptual donde se muestre la interrelación entre los procesos de planeación, organización, dirección y control.
- Enuncie al menos tres razones por las que el control administrativo es importante en las organizaciones.
- Describa los tres tipos o enfoques de control administrativo.
- Enuncie los pasos o fases del proceso de control administrativo.
- Enuncie al menos cinco herramientas de control administrativo.
- Elabore un mapa conceptual sobre los principales temas desarrollados en esta sección del libro.
- En trabajo en equipo con compañeros de curso, entrevisten a un grupo de directivos sobre las ventajas del control preventivo.
- Si usted fuera el directivo de una compañía, ¿qué enfoque de control administrativo enfatizaría?

EJERCICIO SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Antes de presentar el caso objeto de la ilustración de este capítulo, es importante recordar que la planeación es un proceso mediante el cual los responsables de tomar decisiones en la empresa pueden obtener, procesar y analizar información interna y externa de la organización, con el fin de evaluar la situación presente en relación con su capacidad competitiva y así decidir sobre el direccionamiento futuro de la empresa.

En general, este proceso responde a las siguientes preguntas relacionadas con la dinámica de la empresa: ¿Adónde queremos ir? ¿Dónde estamos hoy? ¿Adónde debemos ir? ¿Adónde podemos ir? ¿Adónde iremos? ¿Cómo podemos ir a donde queremos?

En virtud de estos fundamentos y con el propósito de ilustrar el proceso de planeación, a continuación se presenta el siguiente caso.

CASO: IMPREDITORES S.A.

Impreditores S.A. es una organización privada comprometida con la satisfacción de las necesidades editoriales integrales de la comunidad académica $\chi\Upsilon\tau\text{R}$. Fue creada en el año 2000, consciente de la necesidad de ofrecer servicio editorial a la respectiva comunidad académica. Cuenta hoy con un equipo de cincuenta personas caracterizadas por las más altas cualidades técnicas, profesionales y humanas.

Desde su conformación, la compañía ha venido incrementando las ventas a una tasa anual del 5%. Las ventas en el año 2004 fueron de \$ 1.300 millones.

Esta empresa cuenta con una estructura organizacional altamente aplanada, como se muestra en el siguiente esquema.



Fuente: Archivos de la empresa. Noviembre de 2006.

Filosofía organizacional de Impreditores S.A.

La siguiente es la filosofía institucional que guía la actividad de Impreditores S.A. y el fundamento del quehacer de la compañía y de todas y cada una de las personas que laboran en ella.

Misión

Impreditores S.A. es una organización comprometida con la plena satisfacción de las necesidades y expectativas editoriales de sus clientes, para lo cual ofrece productos y servicios de óptima calidad. Para ello, la compañía cuenta con un equipo de personas con las más altas calidades humanas, intelectuales y profesionales, lo que le permite ser competitiva en el mercado, ofrecer una retribución justa tanto para los trabajadores como para los inversionistas, participar en la conservación del medio ambiente e impulsar el desarrollo económico y social de la comunidad donde opera.

Visión

Impreditores S.A. tiene como gran propósito para el año 2010 ser reconocida como una de las diez mejores organizaciones nacionales en el campo editorial del libro técnico universitario, por su compromiso de mejoramiento continuo en las relaciones con sus clientes, sus proveedores, la competencia, la comunidad y la contribución al desarrollo del país mediante la generación de empleo y la protección del medio ambiente.

Valores

En Impreditores S.A. los principios o valores son el eje fundamental en toda actividad de la empresa. Entre los diversos valores que destaca esta compañía se mencionan los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Justicia
- Laboriosidad
- Respeto

Cultura corporativa

La característica de la cultura corporativa de esta compañía es que todas y cada una de las personas que aquí laboran conciben el trabajo como una forma de realización personal. Por tanto, siempre están dispuestas a realizar las diferentes actividades con gran entusiasmo y compromiso personal y corporativo.

Es una cultura donde las personas entienden la importancia de sus contribuciones mutuas para el éxito integral de la compañía y, por ende, de cada persona en particular. Con este propósito, la compañía cuenta con programas de formación integral cuyo alcance comprende a todo el personal de la empresa.

Los valores corporativos son considerados por cada trabajador como verdaderos criterios que guían sus vidas, razonamientos y acciones para construir sus propios proyectos de vida, el futuro de la compañía, un lugar de trabajo digno y un mundo mejor.

Los directivos tienen como actividad principal la creación de valor real para todos y cada uno de los *stakeholders* de la compañía (trabajadores, clientes, proveedores, competencia, inversionistas, sociedad, etc.). A tal fin, se mantiene un estrecho y cordial contacto con cada uno de estos *stakeholders*, los cuales son escuchados y sus contribuciones, valoradas.

PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010

Impreditores S.A., en su empeño por mejorar y ser más competitiva, y para responder en mejor forma tanto a sus clientes internos como externos, a sus inversionistas y a sus compromisos con la sociedad, cuenta con el siguiente plan de desarrollo que guiará la actividad de la empresa durante los próximos cuatro años.

Este plan está construido sobre un análisis del entorno, de la organización y de las expectativas de la propia empresa. A continuación se muestra el análisis del entorno (sectorial, local, regional, nacional y global) en sus aspectos político, económico, social y cultural actual y prospectivo. El análisis organizacional se presenta por áreas de la empresa.

Panorama de la economía nacional

Si bien durante los últimos dos años la economía regional ha venido recuperándose de la grave crisis por la que pasó desde mediados de los años noventa, definitivamente estos últimos cuatro han sido años de dinamismo económico para América Latina. La mayoría de los estimativos calculan un crecimiento de la región cercano al 5%. La explicación fundamental radica en lo que, indudablemente, es una bonanza de los precios internacionales de los productos de exportación.

Durante estos últimos años las exportaciones tradicionales han tenido un desempeño que se puede tildar de destacado. También la política de seguridad emprendida por el gobierno ha traído tranquilidad entre los empresarios, lo que ha inducido el retorno de capitales y ha creado un clima más favorable para la inversión y el desarrollo de la actividad productiva en las diferentes zonas del país.

Con relación a las perspectivas de la economía para los próximos años, se puede afirmar que la incertidumbre en el frente político ocupará un lugar preponderante. Por otra parte, el alto crecimiento de China, la India, Japón, el resto de Asia, Europa Oriental, América Latina y, muy especialmente, los Estados Unidos, se traducirá en una creciente demanda de productos básicos.

Esta situación beneficia el entorno nacional, tanto por sus exportaciones como porque sus principales mercados en la región (Venezuela, México, Ecuador, Perú, Chile, entre otros) también estarán en proceso de recuperación económica.

A su vez, el gobierno nacional está consiguiendo financiar el déficit fiscal con crédito externo. En igual forma, la fortaleza del peso está contribuyendo a la recuperación de la demanda interna. El consumo de los hogares se ha recuperado hasta superar en 2004 el 3% de crecimiento, la tasa más alta desde 1995.

En aspectos macroeconómicos, se espera en los próximos años dinamismo económico y empleo. El aumento del PIB para los próximos años se estima en por lo menos 4%. El sector industrial tendrá un crecimiento superior al 5%, como resultado del incremento de la demanda interna y de las exportaciones a los países de América Latina y Estados Unidos. Situación similar se espera del sector comercio.

Continuará la valorización de la finca raíz y de las acciones en la Bolsa. Se incrementará el ritmo de fusiones, adquisiciones y movidas empresariales de todo tipo. Se mantendrá un clima favorable para la inversión privada.

El sector agropecuario confrontará una mayor competencia externa, pero se favorecerá por una mayor demanda interna y externa en aquellos sectores que actualmente son competitivos. Con relación al Tratado de Libre Comercio, en caso de que sea firmado su impacto se reflejará a partir de 2007, y se espera que sus efectos sean positivos para la economía nacional.

Mercado del libro en el ámbito nacional

Recientes estudios²⁰ sobre el mercado de libros en el contexto nacional muestran que el promedio de lectura en el país es de menos de dos libros por año por persona, mientras que en España es de diez, en Inglaterra de doce y en Japón de más de treinta. No obstante, la industria editorial nacional tuvo un gran repunte durante los años noventa, cuando el sector se convirtió en uno de los más grandes de América Latina, después de países como México y la Argentina.

El panorama para la industria editorial es positivo porque ha logrado incursionar exitosamente en los mercados externos. La competitividad de las editoriales e imprentas nacionales, en calidad y precio, les garantiza ser un gran competidor de la región.

Las cifras dan cuenta de ello, pues las exportaciones de libros pasaron de 90,5 millones de dólares en el año 2003 a 110,8 millones de dólares en 2004, lo que significó un crecimiento del 22,4%. En la actualidad, el 40% de la producción nacional de libros se exporta y los principales destinos son México, Venezuela, Estados Unidos, Perú y Ecuador.²¹

Con relación a la capacidad adquisitiva en el país, compran libros: el 91% de las personas con más de diez salarios mínimos, el 87% de las personas con entre cinco y nueve salarios mínimos, el 76% de las personas con entre tres y cinco salarios mínimos, el 69% de las personas con entre dos y tres salarios mínimos, y el 59% de las personas con entre uno y dos salarios mínimos. Igualmente, los datos indican que 750.000 personas que forman parte de los estratos cinco en adelante no son compradoras de libros y cerca de un millón de personas con algún nivel de educación superior tampoco compran; ello significa que en la actualidad en el país hay un potencial de compradores para captar.

La siguiente tabla muestra información relacionada con las ventas de las empresas editoriales, por canal de comercialización, durante los últimos cuatro años, lo que permite una visión de la dimensión del potencial de este mercado en el país.

²⁰ Cámara Colombiana del Libro. "El negocio de la cultura". Bogotá, 2003.

²¹ *Portafolio*. Miércoles 20 de abril de 2005.

Tabla 1. Ventas de las empresas editoriales según canal de comercialización
(Millones de pesos)

Canal / año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Distribuidores	45.922	44.948	44.957	49.961	51.654	53.179
Librerías tradicionales	62.946	56.998	54.178	59.721	62.946	64.125
Librerías virtuales	518	302	437	396	458	543
Kioscos	422	222	310	413	423	466
Grandes superficies	24.201	22.529	23.146	25.045	26.285	26.716
Canal corto (detallistas)	87.636	80.051	79.697	85.019	87.146	87.675
Ferias y otros eventos	1.415	2.531	2.756	3.174	3.612	3.897
Gobierno	7.696	5.231	5.172	4.997	5.769	5.998
Escuelas, colegios y universidades	16.267	41.680	14.013	13.991	14.123	14.679
Bibliotecas	917	681	571	503	567	789
Empresas privadas	3.569	1.194	983	759	801	876
Directa a crédito	10.978	13.322	13.650	14.764	14.254	14.650
Clubes de lectura	1.191	1.699	1.317	1.201	1.356	1.508
Punto de venta propio	29.247	35.846	31.122	34.593	35.076	36.714
Comercio electrónico	8	19	11	10	12	12,7
Ventas directas	71.287	75.205	69.379	72.997	75.154	75.978
Otros canales	5.044	1.626	093	3.163	2.765	2.975

Fuente: Estos datos son estimados a partir de información general de archivos de la Cámara Colombiana del Libro, Fundalectura y entrevistas con personal de algunos de los diferentes canales de distribución de libros, por consiguiente son sólo útiles para ilustrar este ejercicio.

La edición nacional

Las editoriales nacionales cumplen un rol de suma importancia para el desarrollo cultural; mediante este medio se construye el fermento vivo de las culturas nacionales. Sin embargo, las editoriales nacionales, además de su importancia en la vida cultural, intelectual y educativa de una nación, y para el desarrollo y difusión de los resultados del conocimiento, son relevantes respecto del impacto social y económico que representan. El 93% de las editoriales nacionales son pequeñas o medianas organizaciones, pero su actividad tiene efecto multiplicador y su incidencia en las economías nacionales es considerable.

La tabla siguiente muestra las principales oportunidades, amenazas y tendencias del entorno que afectan y afectarán a la empresa en los próximos cinco años.

Cuadro 1. Análisis del entorno organizacional

Oportunidades	Amenazas	Tendencias
1. Posibilidad de alianzas con las grandes editoriales existentes en el país.	1. Exigentes barreras de entrada al sector como consecuencia del carácter monopolístico.	1. Reformas educativas que buscan mejorar la calidad de la educación en el país.
2. Estímulos para la creación de nuevos negocios.	2. Altos costos del capital de riesgo.	2. Tendencia a la estabilización de la economía y su reactivación.
3. Política de estímulo a la lectura por parte del gobierno.	3. Cultura de la fotocopia.	3. Aumento en la competencia del mercado.
4. Reformas académicas en el sector educativo que propenden por una mayor exigencia en la lectura.	4. Baja cultura de la adquisición de libros por parte de la comunidad académica en el país.	4. Creciente presencia del uso de Internet para el mercado del libro.

Diagnóstico organizacional por áreas funcionales de la empresa

Los siguientes fueron los aspectos considerados relevantes tanto en relación con las fortalezas como con las debilidades de la empresa en las diferentes áreas de marketing, producción, desarrollo humano y finanzas, para afrontar los próximos cuatro años, a partir de los cuales se definió el presente plan.

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades de Impreditores S.A.

Fortalezas	Debilidades
1. Excelentes relaciones de la empresa con la comunidad académica.	1. Poca experiencia de la empresa en el medio editorial.
2. Alto grado de compromiso de las personas de la empresa con su misión y visión.	2. Limitados recursos humanos para atender en forma altamente satisfactoria los requerimientos de los clientes.
3. Compromiso de los inversionistas de la empresa con el desarrollo de sus actividades.	3. Baja capacidad de inversión para el desarrollo de proyectos.
4. Alto grado de calificación del personal en la empresa.	4. Altos costos de operación de la empresa por mercado estacionario.
5. Reconocimiento del cliente por la calidad del servicio que se está prestando.	5. Desconocimiento de la conducta de los clientes.
	6. Limitada tecnología para el desarrollo de sus actividades.
	7. Nula experiencia en comercio electrónico para el mercado del libro.

Objetivos corporativos para los próximos cuatro años

En el desarrollo de su misión y para alcanzar su visión, Impreditores S.A. tendrá como objetivos corporativos para los próximos cuatro años los siguientes:

Objetivos de crecimiento

- Crecer a una tasa anual del 5% con relación al año inmediatamente anterior.
- Publicar dos nuevos productos editoriales, uno al finalizar el año 2007 y el otro al finalizar el año 2008.

Objetivos de rentabilidad

- Generar una rentabilidad operacional de por lo menos el 10% sobre las ventas y un rendimiento neto después de impuestos de por lo menos el 4% mensual sobre las ventas, durante cada uno de los próximos cuatro años.

Objetivos de desarrollo humano

- Realizar cada año un curso de capacitación formal de 120 horas anuales, en temas relacionados con aspectos técnicos del campo editorial y sobre desarrollo humano integral.

Objetivos de desarrollo comercial

- Aumentar la participación en el mercado nacional en un 1% anual, para cada uno de los próximos cuatro años.

Objetivos de servicio al cliente

- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes por encima del 95%.

Objetivos de responsabilidad social

- Realizar un programa anual de dotación de una biblioteca con libros por valor de dos millones de pesos, para alguna institución educativa del estrato uno.

Objetivos de conocimiento del entorno

- Realizar anualmente un estudio diagnóstico que permita conocer el entorno sectorial, local, regional y mundial en aspectos relacionados con el campo editorial.

Estrategias corporativas

Para el logro de los objetivos antes planteados se han propuesto las siguientes estrategias:

Servicio al cliente

El propósito fundamental de Impreditores S.A. es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos. Por ello, una de las estrategias fundamentales de la empresa es crear y mantener una cultura de calidad en el servicio al cliente.

Orientación al mercado

En Impreditores S.A., durante los próximos cuatro años se dará especial importancia a los aspectos relacionados con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y el desarrollo de productos editoriales.

Promoción del desarrollo humano

Para Impreditores S.A., durante los próximos años la capacitación y el desarrollo humano serán el fundamento para el logro de los objetivos corporativos, tácticos y operativos, ya que para la empresa las personas son su recurso más valioso.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento será el factor determinante para la competitividad en los próximos años y, por tanto, se diseñará e implementará un programa orientado a gestionar el conocimiento en la compañía.

Programas²²

Para la puesta en marcha de las estrategias que conducirán al logro de los objetivos de este plan se han diseñado los siguientes programas.

Programas para el objetivo de crecimiento empresarial

- Programa de análisis de inversión anual de capital
- Programa de realización de alianzas estratégicas con clientes y proveedores

Programas para el objetivo de rentabilidad

- Programa de mejoramiento de la calidad
- Programa de administración para la creación de valor
- Programa de análisis de presupuestos

Programas de desarrollo de personal

- Programa de capacitación para el desarrollo humano integral
- Programa de capacitación formal en actividades editoriales

²² Nota: La planeación para este caso ha estado en cabeza de la dirección de la organización con participación de personas de las diferentes áreas en que está estructurada, mientras que los programas están en cabeza de los coordinadores de área con participación de personal operativo de las correspondientes áreas.

Programas para el desarrollo comercial

- Programa de inteligencia de mercados
- Programa de referenciación comercial
- Programa de *e-commerce*

Programas de servicio al cliente

- Programa de mejoramiento del servicio al cliente
- Programa de cultura del servicio
- Programa de administración de las relaciones con el cliente (*Customer Relationship Management, CRM*)
- Programa de estrategias de servicio al cliente

Programas de responsabilidad social

- Programa de dotación de bibliotecas
- Programa de socialización del conocimiento

Presupuesto

Para la ejecución y puesta en marcha del plan de Impreditores S.A. y sus respectivos programas se ha asignado el siguiente presupuesto.

Tabla 2. Presupuesto por programa para el período 2005-2010
(Millones de pesos)

Programa	Responsable	Inversión
Análisis de inversión anual y alianzas estratégicas	Desarrollo financiero y comercial	70
Mejoramiento de la calidad	Coordinación general y desarrollo editorial	100
Administración para la creación de valor y análisis de presupuestos	Desarrollo financiero	50
Desarrollo de personal	Desarrollo humano	100
Desarrollo comercial	Desarrollo comercial	80
Servicio al cliente	Desarrollo humano y comercial	50
Responsabilidad social	Coordinación general y desarrollo humano	50
Análisis del entorno	Coordinación general	50

Plan de acción

El siguiente es el plan de acción previsto para el desarrollo de este plan estratégico.

Plan de acción Impreditores S.A. 2007-2010

Objetivos y programas	2007	2008	2009	2010
Crecimiento anual	5% respecto del año anterior	5% respecto del año anterior	5% respecto del año anterior	5% respecto del año anterior
Desarrollo editorial	Editar un nuevo libro	Editar un nuevo libro	Posicionar un nuevo libro	Posicionar un nuevo libro
Rentabilidad	Utilidad neta en ventas, el 4% por mes	Utilidad neta en ventas, el 4% por mes	Utilidad neta en ventas, el 4% por mes	Utilidad neta en ventas, el 4% por mes
Participación en el mercado	Aumentar el 1% anual frente al año anterior	Aumentar el 1% anual frente al año anterior	Aumentar el 1% anual frente al año anterior	Aumentar el 1% anual frente al año anterior
Capacitación del personal	Capacitar en temas editoriales: 120 horas	Capacitar en formación integral: 120 horas	Capacitar en actualidad editorial: 120 horas	Capacitar en formación integral: 120 horas
Servicio al cliente	Programa de cultura de servicio	Satisfacción del cliente 95%	Satisfacción del cliente 95%	Satisfacción del cliente 95%
Alianzas estratégicas	Firmar alianza con una editorial reconocida	Firmar alianza con una segunda editorial	Firmar alianza con otra nueva editorial	Mantener activas las alianzas
Desarrollo comercial	Realizar programa de inteligencia de mercados	Realizar programa de referenciación comercial	Realizar programa de <i>e-commerce</i>	Evaluar desarrollo comercial
Análisis del entorno	Estudio de análisis del entorno	Estudio de análisis del entorno	Estudio de análisis del entorno	Estudio de análisis del entorno
Gestión del conocimiento	Estudio diagnóstico	Socialización del diagnóstico	Definición de estrategias para gestión del conocimiento	Implementación de programa de gestión del conocimiento en la compañía
Responsabilidad social	Dotar una biblioteca pública con libros por valor de \$ 2.000.000	Dotar una biblioteca pública con libros por valor de \$ 2.000.000	Dotar una biblioteca pública con libros por valor de \$ 2.000.000.	Dotar una biblioteca pública con libros por valor de \$ 2.000.000.

Nota: El caso antes presentado ha sido diseñado específicamente para ilustrar este ejemplo.

Actividades a desarrollar por el estudiante

A partir de la información presentada:

- Visite por lo menos dos empresas del sector editorial de su país para obtener información relacionada con:
 - Misión, visión, políticas, objetivos corporativos, estrategias
 - Organigramas
 - Estilos de dirección
 - Tipos de control administrativo
 - Indicadores de control
- Realice una breve descripción (con cifras) del sector editorial de su respectivo país. Presente el informe en la clase para reflexionar sobre los temas de la planeación.

Are
as
con
bas
de



PARTE III

Áreas funcionales básicas
de las organizaciones



As the world changes, so do we.

CAPÍTULO 5

Fundamentos de administración del talento humano

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Describir en forma breve la importancia de la administración del talento humano en las organizaciones.
- Definir el concepto de *persona* desde una concepción integral.
- Explicar la diferencia entre la persona como recurso o como talento en el ámbito de las organizaciones.
- Presentar una definición de lo que es administración del talento humano en las organizaciones.
- Describir en forma breve las actividades básicas del proceso relacionado con la administración del recurso o talento humano.
- Describir la relación entre la estrategia corporativa y la administración del talento humano en las organizaciones.
- Mostrar la relación entre la administración del talento humano y el entorno de las empresas con sus diversas implicaciones.
- Describir las características básicas de la administración internacional del talento humano.
- Enunciar algunos aspectos básicos sobre ética en la formación de los profesionales de la administración del talento humano.

Después de conocer los fundamentos relacionados con el tema de las organizaciones, de la administración y de la evolución del pensamiento administrativo (presentado en la Parte I) y tras haber revisado en forma igualmente breve cada uno de los aspectos básicos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), los cuales se presentaron en la Parte II, en esta Parte III se realiza una breve descripción de las diferentes actividades correspondientes a las funciones administrativas básicas de las organizaciones y que se conocen como:

- Desarrollo del potencial humano
- Marketing
- Producción y operaciones
- Contabilidad y finanzas

Ahora, si bien es cierto que estas funciones realizan actividades especializadas, no lo es menos que deben actuar en forma interrelacionada y coordinada para garantizar el logro de los objetivos organizacionales, los cuales deben estar fundamentados en comportamientos éticos y de responsabilidad social por parte de la empresa y, por consiguiente, también de cada uno de sus integrantes.

Por otra parte, es importante señalar que cada una de estas cuatro funciones (desarrollo humano, marketing, producción y contabilidad y finanzas) ha tenido momentos de énfasis en la evolución de la historia empresarial reciente. Así, a partir de la revolución industrial y hasta los años cuarenta del siglo xx el área o función de producción se consideró como la actividad más importante de las empresas, luego el énfasis se centró en el área de mercadeo o marketing, más tarde en las finanzas y en los últimos años resurgió el interés por el marketing integrado con las finanzas. Sin embargo, en la actualidad, de acuerdo con muchos expertos, el talento humano es considerado como el factor más importante en el campo de la administración de las organizaciones.

Este capítulo tiene como propósito principal presentar en forma breve los fundamentos de la administración del talento humano en las organizaciones. El enfoque es eminentemente teórico, pues, con la información aquí presentada, sólo se pretende familiarizar al lector con los conceptos básicos de la administración y la optimización del potencial humano en las organizaciones, debido a que el tema se trata en detalle en libros especializados cuya finalidad es desarrollar competencias específicas para esta función.

La administración del talento humano es la actividad más emocionante y compleja en el ámbito de los negocios, ya que en la actualidad, ante la posibilidad de acceder a tecnología similar, el potencial humano es el que determina la ventaja competitiva de las organizaciones.

En este sentido, es de anotar que en la sociedad actual se reconoce el potencial humano como el recurso más importante con que cuentan las organizaciones. Por ello, es el desarrollo y el aprovechamiento de este potencial lo que da ventaja competitiva tanto a las propias personas, como a las organizaciones de toda índole, las regiones y las naciones.

Saber administrar el potencial humano en el contexto de las organizaciones es un reto, pero también una gran fortaleza para aquellas organizaciones que lo logran. Asimismo, es importante mencionar que la administración de este talento es una tarea altamente compleja, por la complejidad misma del ser humano. Por consiguiente, todo el esfuerzo que en tal dirección se realice es altamente recompensado con los resultados, no sólo para las organizaciones, sino también para la dignidad y el respeto del propio ser humano.

Este capítulo desarrolla temas básicos relacionados con las personas en las organizaciones, tales como: el concepto de *persona*, el proceso de administración del potencial humano, la administración del potencial humano en el actual ambiente global de los negocios y los aspectos éticos y sociales de la administración del potencial humano.

Gráfico 5.1. **Relación entre la administración del talento humano, las áreas funcionales básicas y el proceso administrativo en las organizaciones**



FUNDAMENTOS SOBRE EL CONCEPTO DE PERSONA

A través de la historia, las personas han jugado un papel muy importante en la evolución de nuestro planeta. Los primeros seres humanos sobre la Tierra tenían características muy particulares, en especial porque el entorno en que transcurrieron sus vidas fue muy diferente de lo que hoy experimenta cada uno de nosotros.

No obstante, gracias a los primeros seres humanos y a las generaciones que han consolidado la permanencia de nuestra especie en el planeta, en la actualidad se identifica un conjunto de aspectos que permiten formular una concepción de ser humano (persona), la cual busca reflejar la complejidad de la naturaleza humana y la imperiosa necesidad de comprender tal complejidad en el contexto de las organizaciones.

Según Krieger:¹ “La ideología de la sociedad es el fundamento que explicita y orienta la forma por la cual la sociedad se organiza y funciona: quien decide, quien participa en la toma de decisiones, quien controla, quien usufructúa los bienes económicos y socioculturales producidos en y por la sociedad es el individuo”. Por tanto, afirma este autor, “toda ideología de la sociedad se sustenta en una idea sobre la naturaleza humana: ¿Qué son los individuos miembros de la sociedad? Comprender cuál es la personalidad social básica permitirá establecer definiciones acerca de las relaciones de los individuos miembros de la sociedad, de las relaciones con sus microunidades (las organizaciones y, entre ellas, las empresas) individualmente y en grupos (sindicatos, familia, gremios, iglesia, etcétera.)”.

Disciplinas como la antropología, la psicología y la sociología han formulado diversas definiciones sobre la persona. A continuación se transcriben algunas que han sido objeto de reflexión por parte de expertos de las ciencias sociales, a fin de ejemplificar la complejidad que representa el ser humano y, por tanto, aproximar una definición que nos acerque lo mejor posible a su propia naturaleza.

Desde el punto de vista de la naturaleza humana, Krieger define *individuo* como un ser condicionado, inteligente y libre. Como ser condicionado, el individuo es resultante del contexto, de las condiciones socioeconómicas y culturales y, por tanto, se comportará en función de estímulos externos o condiciones de naturaleza exterior. Como ser inteligente, se parte del principio de que el ser humano es un ser pensante, en consecuencia desarrolla un proceso cognitivo: percibe, aprehende las informaciones, las organiza y elabora en diferentes niveles de reflexión, todo lo cual lo caracteriza como un ser inteligente.

No obstante la definición anterior, en el contexto del presente libro, el ser humano socialmente conocido como *persona* es entendido como: un ser único e irrepetible, complejo, inteligente, social, espiritual, trascendente, histórico, con virtudes y limitaciones, con sentimientos y emociones, que actúa en la sociedad desempeñando diferentes roles, influenciado por el entorno, y que ante situaciones similares no siempre actúa de igual manera.

Cada ser humano es único e irrepetible porque cada uno de nosotros cuenta con un conjunto de características que sólo nos pertenecen a nosotros mismos y que son el resultado de innumerables combinaciones presentes a lo largo del transcurso de nuestra vida.

Es un ser inteligente porque se da cuenta de todo lo que ocurre a su alrededor y lo interpreta a su manera. Piensa, analiza, cuestiona, propone alternativas, actúa y, sobre todo, decide.

Es un ser social porque, por una parte, es resultado del encuentro amoroso de dos personas que, en la mayoría de los casos, dialogaron entre sí para llegar a este acto supremo que constituye la concepción de una nueva vida y, por otra, porque continuamente vive rodeado de otras personas, comparte con ellas alegrías y tristezas, depende de ellas aunque no lo quiera y, con frecuencia, justifica la razón de su existencia en función de su pareja, hijos, amigos, conocidos y hasta enemigos.

¹ KRIEGER, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Prentice Hall Buenos Aires. 2001. p. 56.

La persona es un ser con cualidades y limitaciones que lo hacen particularmente único. Son innumerables las virtudes que puede poseer: atento, cordial, estudioso, trabajador, honesto, dedicado, respetuoso, hábil, convincente, etc. Igualmente son variadas las limitaciones de cada uno en particular: egoísta, tacaño, desordenado, malgeniado, etcétera.

Se han citado solamente algunas pocas de estas virtudes y limitaciones, las necesarias para tener en cuenta que varias de éstas pueden corresponder a unas y otras, según la óptica que de ellas se tenga. Pero gracias a esas virtudes y/o limitaciones la persona se puede desarrollar en determinadas actividades donde estas características sean imprescindibles para su mejor desempeño.

Es un ser con sentimientos porque siente, disfruta intensamente cuando una organización le otorga un reconocimiento por una labor realizada con éxito. Asimismo, se entristece ante las actuaciones injustas de un superior y se compromete si observa que recibe un trato respetuoso y atento.

Es un ser que actúa en la sociedad desempeñando diferentes roles a la vez. Es padre de familia y, en ocasiones, también hijo; es un trabajador de una organización, capitán de un equipo de baloncesto, líder del grupo de amigos, etc. Todos los roles anteriores son importantes para el individuo y usualmente los desempeña en forma paralela y simultánea.

Es un ser influenciado por el entorno en que actúa. En muchos casos, a pesar de que no entienda qué es la globalización, ésta lo afecta directamente. Sus actos siempre son influenciados por el medio ambiente en que se encuentre, la polución, la inseguridad, la situación del país, las actuaciones de los dirigentes de entidades públicas y/o privadas, los conflictos internos y externos. En general, todo aquello que ocurre en el momento histórico en que vive lo influye.

El ser humano, a diferencia de los demás seres, es un ser trascendente, ya que a pesar de que como ser corporal muere, sus ideas y sus legados permanecen.

Finalmente, la persona es un ser complejo que ante situaciones similares no siempre actúa de igual manera. Esta es, quizá, la característica que mejor identifica a una persona y permite evitar que se compare con otros seres inanimados u objetos. Cuando se trata de las personas, es difícil que se puedan predecir sus actuaciones futuras; ante una situación particular es factible que actúe de diferentes maneras. Esta actuación normalmente está afectada por un conjunto de variables que confluyen en cada momento.

Los planteamientos anteriores muestran que comprender a las personas y su comportamiento es una labor compleja, que requiere profundos conocimientos, habilidades y competencias en las ciencias del comportamiento humano. Por tanto, un buen administrador debe adquirir formación en el campo de la psicología, sociología, historia y demás ciencias sociales relacionadas con el comportamiento humano.

Las personas en las organizaciones

Siendo la persona el principal tema de este capítulo, a continuación se presenta una breve descripción de ésta en su rol de trabajador con el propósito de entender mejor cuál es su papel en la organización y cómo se lo ha concebido a través del tiempo. Para ello, es conveniente recordar algunos conceptos generales sobre lo que se entiende por organización y comportamiento organizacional donde se resalta el factor humano como determinante de las organizaciones, los cuales complementan las definiciones dadas en el primer capítulo sobre estos temas.

Para R. Hall, “una organización formal es un conjunto de personas que interactúan entre sí para conseguir objetivos preestablecidos”.²

También para Krieger, “una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división de trabajo”.³

Por otra parte, para complementar la base de análisis del papel de las personas en la organización, a continuación se citan algunas definiciones de comportamiento organizacional.

Según Hellriegel y Slocum, el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta, las actitudes y desempeños humanos en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales.⁴

Para Robbins, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.⁵

Los párrafos presentados hacen evidente la importancia de las personas en las organizaciones. Pero no sólo es indispensable la presencia física y real de las personas, adicionalmente se requiere de ellas un comportamiento que hace posible, gracias a unas competencias debidamente canalizadas, el cumplimiento de unos objetivos organizacionales.

² HALL, Richard H. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. 6ª ed., Prentice Hall, México, 1996, p. 33.

³ KRIEGER, Mario. Op., cit., p. 34.

⁴ HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. *Comportamiento organizacional*. Thomson, México, 2004, p. 5.

⁵ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México, 2003, p. 7.

La persona en la historia de las organizaciones

El concepto de *persona* ha sufrido constantes cambios a través de la historia; sobre el particular Caro Fernández⁶ afirma:

“El individuo, como sujeto social se encuentra atrapado en la red de símbolos; éstos definen su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en su sociedad, la cual reproduce en su descendencia, originando los modelos de poder económico, social y político.

Aunque el mayor impacto de su pensamiento y de su acción es de tipo psico-afectivo, éste no ha sido reconocido como el aspecto más relevante en la sociedad tradicional, dominada por la lógica y los procedimientos mecánicos de la producción y de la memoria, pues el interés preponderante se ha centrado en la manera de producir y garantizar la subsistencia.

Cada época refleja los efectos de las decisiones de los antecesores, de quienes se hereda la simbología cultural del pensamiento a través de la educación y el manejo del poder, el cual se reproduce en los modelos económicos, políticos y en la familia.”

En efecto, revisando las diferentes épocas de la historia se puede observar la percepción de la persona en su momento y su identificación en la organización. En la época feudal, entre los siglos XIII al XVI, período de transición del feudalismo al capitalismo en países como Inglaterra, Francia y Alemania, se concibió a la persona como un esclavo carente de cualquier derecho.

Entre los años 1760 y 1780, período de apogeo de la revolución industrial, gracias a la invención de nuevas fuentes de energía y a la construcción de máquinas se evidenciaron grandes cambios tecnológicos que, a su vez, permitieron modificar la percepción acerca de la persona: dejó de ser un esclavo para convertirse en un obrero. Esta nueva percepción permitió ubicar a la persona en un nivel de servidor menos tortuoso; si bien existían algunos derechos, en la práctica se la trataba como un apéndice de la máquina.

Solamente años después, con el fortalecimiento de las ciencias de la conducta y gracias a la aplicación de la psicología a la administración, se empezó a tener una visión realmente positiva de la persona: de obrero pasó a llamarse trabajador o empleado, luego, colaborador.

En la actualidad, la persona comienza a ser valorada como lo más importante con que cuentan las organizaciones. Se empieza a manifestar preocupación por darle un trato justo y por la necesidad de que el trabajo humano sea reconocido como testimonio de la dignidad del hombre y de su dominio sobre la creación, como ocasión de desarrollo de la personalidad, vínculo de unión con los demás seres y fuente de recursos para sostener a la propia familia, y como medio de contribuir a la mejora de la sociedad en la que se vive y al progreso de toda la humanidad.

⁶ CARO FERNÁNDEZ, Arelly. *Gestión humana: la imagen del servicio*. McGraw-Hill, Bogotá, 2001, pp. 2-3.

LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN: ¿UN RECURSO MÁS O UN TALENTO?

En las últimas décadas, los especialistas sobre el tema han cuestionado si la persona en la organización es un recurso más de la empresa o si debe ser tratada como un talento. Al respecto, Ariza Montes y otros⁷ afirman:

“El término recurso puede ser conceptualizado en forma amplia como todos los *inputs* del proceso productivo que están a disposición de una empresa, lo cual permite considerar como tal no sólo aquellos factores tangibles, sino también aquellos de naturaleza invisible, considerando la posibilidad de controlarlos en forma estable, aunque no tengan claros derechos de propiedad sobre los mismos.

Así, las personas cobran un papel muy relevante ya que aunque son evidentemente tangibles, ofrecen a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento para la toma de decisiones.”

A partir de la anterior afirmación, se requiere formular un nuevo concepto acerca del talento humano. No es la fuerza bruta del trabajador o la labor repetitiva que realiza con las manos lo que hoy le interesa a la empresa; es su inteligencia, su capacidad, sus destrezas y las competencias que posee lo que hace valiosa su vinculación a una organización. Aún más, en la época actual se insiste reiteradamente en que gracias a los trabajadores la empresa puede obtener una ventaja competitiva sostenible.

Al respecto, Sherman, Bohlander y Snell⁸ consideran:

“[Que] aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa. Especialmente en las industrias que venden conocimientos, como las de servicio de software y de información, el éxito depende cada vez más del ‘know-how de las personas participantes’, del conocimiento, las habilidades y capacidades imbuidas en los miembros de una empresa.

De hecho, un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia que son conjuntos de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes.”

Volviendo al cuestionamiento sobre la concepción de la persona como un recurso o un talento, es conveniente indicar por qué no se debe tratar a las personas como un recurso más. El concepto de *persona*, tal como se indicó anteriormente, se puede definir en los siguientes términos: ser único e irrepetible, inteligente, social, con un conjunto de virtudes y limitaciones, con sentimientos, que actúa en la sociedad desempeñando diferentes roles, influenciado por el entorno, y que ante situaciones similares no siempre actúa de igual manera.

⁷ ARIZA MONTES, José Antonio; MORALES G., Alfonso y MORALES F., Emilio. *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill, España, 2004, p. 13.

⁸ SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott. *Administración de recursos humanos*. Thomson, México, 2001, p. 4.

A su vez, el concepto de *recurso* se puede definir como: bien tangible inanimado que requiere del concurso de las personas para poder ser aprovechado, cuya característica es que, en la medida en que se utilice, se reduce y pierde valor.

Los recursos (financieros, físicos, tecnológicos) que tiene a su disposición una empresa deben ser administrados de manera óptima para que se aprovechen en forma adecuada. Su comportamiento y manejo obedecen a patrones previamente establecidos y, en general, existe un conjunto de indicadores cuantificables que permiten identificar su desempeño actual y proyectar su evolución futura bajo unos parámetros definidos con anticipación, que en condiciones normales se cumplen cabalmente.

En consecuencia, las organizaciones han ido perfeccionando día a día sus técnicas sobre el manejo de los recursos. Se puede afirmar que aquellas que se encuentran debidamente organizadas y son competitivas en el mercado se caracterizan, necesariamente, por un manejo eficiente de los recursos.

Cuando se trata de las personas que conforman una organización, la situación es totalmente diferente: al ser seres inteligentes dotados de cualidades, potencialidades y limitaciones, su manejo resulta mucho más complejo. No hay patrones definidos acerca de su comportamiento, porque en ello influyen de manera decisiva los sentimientos de cada colaborador y su grado de compromiso con la empresa. Por otra parte, si bien existen indicadores para medir la incidencia de las personas en la organización, en su mayoría son de carácter cualitativo y de interpretación subjetiva.

Además, a medida que las personas aportan sus energías positivas en el desarrollo de una actividad, se capacitan, incorporan nuevas habilidades y experiencia (a diferencia de los recursos físicos, que se desgastan con el uso) y adquieren a través del tiempo un valor difícilmente calculable, porque allí, ante todo y sobre todo, se está generando *talento*.

Lo anterior permite establecer una diferencia radical entre los recursos que tiene una empresa y el talento con que cuenta a través de sus colaboradores. Necesariamente, no se podrán administrar de manera similar los recursos físicos y el talento de las personas.

Importancia de las personas en las organizaciones

"Las personas son el activo más importante de una organización". La frase anterior es utilizada reiteradamente por empresarios, directivos, teóricos de la administración y también por los políticos cuando se refieren al tema de los trabajadores. No obstante, en la práctica la mayoría de las organizaciones continúan tratando a sus colaboradores como un recurso más. Incluso, a pesar de la constante búsqueda de un trato más humano durante los últimos cincuenta años, hoy día se siguen atropellando sus más elementales derechos.

Las personas con talento son el mayor activo de las organizaciones del tercer milenio y estas requieren de una más efectiva administración de dicho talento con el propósito de contribuir a la optimización del mismo en el ambiente laboral. Las personas con talento prosperan en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar.

A partir de la importancia que se le otorgue al talento humano, las organizaciones se verán abocadas a implementar una estrategia en la cual su atención gire en torno a las personas, y no como infortunadamente aún ocurre en varias de las empresas de nuestro medio, donde lo más importante son los activos y recursos tangibles. De acuerdo con Gubman,⁹ “todos estos elementos pueden ser necesarios pero no son suficientes”.

Actualmente, las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que les permiten gerenciar su talento humano de manera correcta y, por tanto, producir resultados óptimos y destacados. Para ello, es recomendable que la gestión del talento humano se base en tres consideraciones fundamentales, que Chiavenato define así:¹⁰

- Son seres humanos dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Son socios de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir retornos de estas: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc.

La nueva tendencia administrativa permite ubicar a las personas como el eje central de las organizaciones, ya que introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desaprovechar el talento y la mente productiva. Por tanto, para afianzar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de *gestión del talento humano* y no de *recursos humanos*. Ya no se las trata como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como colaboradores del negocio de la empresa.

⁹ GUBMAN, Eduard. *El talento como solución*. McGraw-Hill, Colombia, 2000.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill, México, 2002, p. 8.

Gráfico 5.2. Las personas y las organizaciones



ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En general, la *administración del talento humano*, expresión que ha reemplazado la usual denominación de *administración del recurso humano*, es el proceso que consiste en el diseño y análisis de cargos, y en la contratación, el desarrollo, la motivación y la evaluación del desempeño de las personas, con el propósito de optimizar sus competencias tanto en beneficio de las organizaciones como de ellas mismas.

En concordancia con lo anterior, la administración del talento humano es una parte de la administración general que vela por el bienestar de las personas que integran una organización a la vez que desarrolla acciones encaminadas a un eficaz logro de los objetivos organizacionales.

Para De Cenzo y Robbins,¹¹ la Administración de Recursos Humanos (ARH) puede verse desde dos enfoques distintos:

1. La ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Su papel es ayudar en los asuntos de la ARH a fin de organizar a los trabajadores en aquellos temas que tengan que ver directamente con la organización de los bienes y servicios.
2. La ARH es una función que compete a todos los gerentes, ya sea que trabajen o no en un departamento "formal" de ARH. El hecho es que para administrar eficazmente a los trabajadores es necesario que todos los gerentes manejen las actividades que le corresponden a la ARH.

¹¹ DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen. *Administración de recursos humanos*. Limusa, México, 2001, p. 8.

Rodríguez Valencia,¹² en su libro *Administración moderna de personal*, afirma lo siguiente: “La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente”.

En síntesis, la administración del talento humano es una parte de la administración general que tiene como propósito fundamental el diseño e implementación de políticas y estrategias que conduzcan al mejor cumplimiento de la misión y la visión de una organización, a partir de un bienestar integral de las personas que la conforman.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las actividades del proceso de administración del talento humano se desarrollan en tres momentos distintos de la relación entre la persona y la organización:

- El primer momento se refiere al ingreso de la persona en la organización. Incluye todas las actividades previas a su vinculación y aquellas que hacen posible transformar el estatus de una persona de aspirante a un cargo a colaborador o trabajador de una organización.
- El segundo momento corresponde al período durante el cual el trabajador permanece en la organización y crece en ésta. Normalmente, es el más prolongado y el más importante en la relación trabajador-organización, porque es cuando ambas partes interactúan mutuamente.
- El tercer momento es el de la desvinculación, que ocurre cuando por razones o circunstancias particulares, cualquiera de las partes, pero especialmente la organización, debe tomar una decisión de retiro. Este último momento es igualmente importante, porque de las decisiones que se tomen y de la manera como se desarrolle dependerá el fortalecimiento o debilitamiento de aspectos tan relevantes como el compromiso y la lealtad, no sólo de parte de las personas que se retiren sino, especialmente, de aquellas que permanezcan en la organización.

A continuación se presentan en forma resumida las actividades que debe realizar el área de gestión humana en una organización durante cada uno de los momentos mencionados. A los efectos de un mejor entendimiento se han identificado algunos procesos de personal, los cuales se describen de manera general.

Análisis y diseño de cargos

El proceso de diseño de cargos tiene como propósito fundamental desarrollar un conjunto de actividades que, a partir de las verdaderas necesidades de la organización, aseguren la elección de la persona adecuada. Primero, es indispensable

¹² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración moderna de personal. Fundamentos*. 6ª ed., Thomson, México, 2002, p. 63.

definir las actividades que se hacen o se deben hacer en la organización para el logro de su misión. Luego, mediante un proceso de agrupación de actividades y funciones se crean los diferentes puestos de trabajo para, finalmente, determinar, previa definición de un perfil ocupacional, cuál es la persona ideal para desempeñar un cargo.

Pasos para diseñar un cargo

A continuación se describen de manera general los pasos a seguir cuando se pretende diseñar un cargo. Conviene tener en cuenta que en la mayoría de los casos los cargos ya existen; en consecuencia, se debe hacer una labor de rediseño que de todas formas exige el desarrollo de las siguientes actividades.

1. Identificación de la misión y visión de la empresa

Considerando que todos los integrantes de una empresa deben encaminar sus esfuerzos hacia el logro de la misión (razón de ser) y visión (gran propósito) de la organización, es indispensable que dichas personas las conozcan y entiendan adecuadamente. El diseño de cualquier cargo parte de identificar la misión y visión de la empresa para luego poder determinar cuál es el aporte o participación de cada cargo o puesto de trabajo a su cumplimiento.

2. Establecimiento de los objetivos y las responsabilidades de un puesto de trabajo

Todos y cada uno de los puestos de trabajo deben tener claramente definidos objetivos y responsabilidades independientemente de su importancia. Los objetivos hacen referencia a la finalidad del puesto de trabajo y su participación en el logro de la misión de la organización. Las responsabilidades corresponden a las obligaciones que debe asumir la persona encargada de desempeñar las funciones asignadas al puesto de trabajo.

3. Identificación de las actividades por realizar para el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo

Los puestos de trabajo se crean, principalmente, porque se identifican un conjunto de actividades por realizar, que se agrupan de una manera lógica y coherente para que las pueda efectuar una persona en un tiempo determinado. Estas actividades deben estar claramente relacionadas con los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo y alineadas con las actividades que se realicen en otros puestos de trabajo, ya sea que formen parte de un mismo proceso o apoyen de manera directa o indirecta otros procesos dentro de la organización.

4. Identificación de las relaciones entre los puestos de trabajo y los procesos existentes en la empresa

Le gestión moderna del talento humano siempre debe tener en cuenta que la unión de esfuerzos individuales debidamente canalizados permite el cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales.

En concordancia con lo anterior, en este paso el propósito fundamental es coordinar de manera correcta todos y cada uno de los puestos de trabajo alineando las actividades que se realizan en cada uno con los procesos existentes en la organización y con la misión y visión de ésta.

Es indispensable determinar que todas y cada una de las acciones que se realizan en una empresa forman parte de un proceso sistémico y que, por lo tanto, cada una depende de las otras para el logro de los mejores resultados.

5. Recolección, ordenamiento y tabulación de la información pertinente a cada puesto de trabajo

En este paso el propósito fundamental es ordenar en forma adecuada toda la información existente acerca de un puesto de trabajo. Si bien aquí se hace alusión a la recolección de la información, muy probablemente esta actividad haya comenzado en el primer paso. No obstante, es en este paso donde se debe evaluar la información existente, recolectando aquella que aún falte para luego, de una manera técnica, desarrollar las actividades de ordenamiento y tabulación, teniendo siempre presente que cada uno de los puestos es dinámico y se relaciona en forma directa con los demás puestos de trabajo y con los procesos existentes en la organización.

6. Identificación del perfil ocupacional y determinación de las competencias inherentes a cada puesto de trabajo

Los puestos de trabajo, por bien diseñados que estén, no sirven de nada si no son desarrollados por las personas que conforman la organización. En este paso se pretende identificar las características y competencias que debe tener una persona para desarrollar en forma eficaz y eficiente todas las actividades debidamente agrupadas cuando se confeccionó el diseño del puesto. A los efectos de la gestión del personal, se trata de una actividad muy importante porque de ella depende en gran medida que se elija a la mejor persona para el desempeño del puesto de trabajo; por lo tanto, es una labor que se debe realizar con el mayor cuidado.

7. Diseño y elaboración del manual de funciones del puesto de trabajo

Una vez cumplidas las actividades anteriores, es conveniente elaborar un documento que contenga de manera ordenada los resultados de este proceso. El manual de funciones es el soporte administrativo que permite cerrar en forma adecuada este proceso. Si la organización cuenta con este documento, elaborado correctamente, los procesos de aseguramiento de la calidad y cumplimiento de objetivos se realizarán de una mejor manera.

Alcances de un diseño de cargos

El diseño de cargos reporta un conjunto de beneficios tanto para la organización como para las personas que la integran. A continuación se mencionan algunos:

- Alinear de manera coherente los objetivos organizacionales con los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo.
- Identificar y ordenar de manera adecuada las diferentes actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización.
- Disponer de un documento que sirva de apoyo en el desarrollo de las actividades que debe realizar una persona en la organización.
- Apoyar de manera adecuada los procesos de vinculación, capacitación, desarrollo, bienestar y mantenimiento de las personas en una organización.

Proceso de vinculación

El proceso de vinculación tiene como propósito fundamental contratar personas potencialmente desarrollables para la organización y con capacidades, destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos que les permitan un desempeño óptimo en las diferentes áreas de la organización, de acuerdo con el perfil que en su momento se haya determinado. Incluye los siguientes subprocesos: reclutamiento, selección, contratación y socialización.

Reclutamiento

El principal propósito del reclutamiento es conocer y contactar a las personas que podrían ocupar un puesto de trabajo en la organización. Para ello es indispensable desarrollar un conjunto de actividades que incluyen, entre otras: identificación de una vacante, determinación del perfil ocupacional requerido de acuerdo con las características del cargo, identificación y uso de las fuentes de reclutamiento que sean necesarias, tanto internas como externas, y elaboración preliminar de un listado con las personas que podrían ocupar la vacante.

Selección

La selección tiene como propósito fundamental escoger de la lista preliminar de candidatos obtenida en el subproceso de reclutamiento a aquella persona que, por sus características particulares y las políticas de la organización, sea la mejor para ocupar la vacante. Este subproceso incluye, entre otras, las siguientes actividades: aplicación de pruebas de conocimientos específicos, aplicación de pruebas psicológicas, desarrollo de entrevistas no estructuradas y estructuradas, comprobación de referencias laborales y personales y, cuando sea necesario, visita domiciliaria al lugar de residencia del aspirante.

Contratación

El subproceso de contratación consiste en desarrollar todas aquellas actividades que permitan transformar el estatus de aspirante o candidato a un puesto o vacante al de trabajador activo de la organización. La contratación incluye,

entre otras, las siguientes actividades: elaboración y firma del respectivo contrato de trabajo, afiliación a una entidad promotora de salud (EPS), afiliación a una administradora de riesgos profesionales (ARP), afiliación a una caja de compensación familiar, examen médico de ingreso y entrega formal de la dotación correspondiente.

Socialización

La fase de socialización se refiere al subproceso de dar a conocer al nuevo trabajador la información referente a la organización, haciéndolo sentir un nuevo miembro de ésta. En esta etapa se incluyen, entre otras, las siguientes actividades: presentación y explicación de la misión, visión, políticas, reglamentos, superiores, compañeros, subalternos, costumbres, rituales y, en general, todas aquellas condiciones existentes en la organización.

Formación o capacitación

El proceso de formación tiene como propósito fundamental mejorar el rendimiento actual y futuro de los colaboradores de una organización mediante el perfeccionamiento de sus competencias técnicas y profesionales, y el enriquecimiento de sus conocimientos específicos, habilidades, destrezas y actitudes. Incluye los siguientes subprocesos: análisis de las necesidades, objetivos, plan y evaluación de la formación.

Análisis de las necesidades de formación

El objetivo básico de esta fase de la administración del talento humano es identificar las necesidades reales de formación de los trabajadores de una organización. Desde el ámbito del perfeccionamiento de competencias, las necesidades de formación nacen de la diferencia o desfase existente entre las competencias que posee un trabajador y las que son deseables o requeridas para realizar las funciones de un puesto de trabajo.

Este subproceso implica el desarrollo, entre otras, de las siguientes actividades: estudio de la estructura y clima organizacional, análisis de las funciones del cargo y las características que posee su titular, comparación entre el rendimiento actual y el esperado o deseado, e identificación de las necesidades reales de formación.

Determinación de los objetivos de formación

El propósito fundamental consiste en establecer de manera concreta los resultados que se espera obtener una vez desarrollado el proceso de formación. Para ello se define el respectivo objetivo, el cual debe estar debidamente alineado con las políticas del área de gestión humana y la misión y visión de la organización. Posteriormente, se identifica un conjunto de objetivos específicos que servirán de apoyo en el cumplimiento del objetivo general y que, a su vez, estarán directamente relacionados con los propósitos de mejoramiento de las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes del trabajador.

Desarrollo y aplicación del plan de formación

Este proceso consiste en el diseño y puesta en marcha de un plan concreto de formación, a partir de las necesidades y los objetivos formulados en las fases anteriores. El plan concreto debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: qué contenidos se van a desarrollar, cuál será la duración del proceso, dónde y cuándo se realizará, quiénes serán las personas que desarrollarán el proceso de formación y quiénes los destinatarios, cuáles serán las técnicas y/o mediaciones pedagógicas que se utilizarán y cuál el costo de la actividad.

Evaluación de la formación

El propósito fundamental de este subproceso es determinar objetivamente los cambios y/o modificaciones alcanzados en la organización a partir del proceso de formación. Se deben medir cuantitativa y cualitativamente aspectos específicos referentes, entre otros, a la satisfacción y compromiso real de los participantes del proceso, el incremento de sus competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, el mejoramiento en los resultados de su gestión laboral y la participación en el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Desarrollo o crecimiento laboral

El proceso de crecimiento del personal tiene como objetivo básico lograr que los objetivos individuales se alineen con los objetivos organizacionales, en tal forma que la comunicación sea apropiada al nivel de conocimiento de los individuos de la organización para que crezcan y se desarrollen paralelamente en la búsqueda continua de mutualidad de intereses. Los siguientes son, entre otros, los aspectos a considerar en este proceso: proyecto de vida personal, proyecto de vida laboral y administración de la motivación

Proyecto de vida personal

El proyecto de vida personal tiene como propósito identificar aquellos aspectos que afectan el comportamiento individual del trabajador y que están relacionados con sus proyectos y metas a corto y mediano plazo. Se pretende tener un conocimiento cercano de cada uno de los trabajadores para alinear sus proyectos personales con los proyectos de la organización.

Proyecto de vida laboral

El proyecto de vida laboral tiene como objetivo desarrollar aquellas actividades orientadas a ofrecerle al trabajador un camino adecuado para que crezca laboralmente junto con la organización. Implica, entre otras, las siguientes actividades: conocimiento de las características particulares de cada trabajador, proyección de los cargos que puede desempeñar en el corto y mediano plazo, e identificación de los programas de capacitación y formación necesaria a fin de prepararlo para el desempeño de tales cargos.

Administración de la motivación

La fase de administración de la motivación se orienta al desarrollo de un conjunto de actividades tendientes a lograr que el trabajador se sienta comprometido con la organización. Para ello es necesario identificar adecuadamente los proyectos de cada trabajador y diseñar un programa encaminado a coadyuvar al logro del mismo y, en particular, a desarrollar su capacidad de automotivación en el trabajo y la vida cotidiana como una forma de crecimiento personal.

Compensaciones

El proceso de compensaciones tiene como propósito central establecer, a partir del cumplimiento de los requerimientos legales, un nivel de compensación en función de las capacidades y los resultados mostrados por la persona en su desempeño ocupacional. El desarrollo de este proceso incluye, entre otras, las siguientes actividades: estudio de perfiles por competencias, salarios por capacidades y resultados.

Estudio de perfiles por competencias

En el estudio de perfiles por competencias se desarrolla un conjunto de actividades destinadas a determinar las competencias que debe poseer una persona para el desempeño óptimo de un cargo. En función de este análisis, se determina la remuneración correspondiente.

Salarios por capacidades y resultados

Corresponde a las actividades tendientes a determinar una remuneración justa teniendo en cuenta los resultados y logros alcanzados por una persona y sus capacidades individuales. Se pretende que cada trabajador de la empresa obtenga una remuneración que esté en relación directa con los resultados alcanzados y sus capacidades individuales.

Evaluación del desempeño

El principal propósito de la evaluación de desempeño es desarrollar aquellas actividades necesarias para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores con respecto a las labores asignadas a cada cargo y los compromisos acordados de manera anticipada entre el empleador y el trabajador. Los alcances del proceso son muy interesantes porque gracias a éste se pueden alimentar los demás procesos de personal mediante una estrategia específica.

Relaciones laborales

El proceso de relaciones laborales tiene como propósito desarrollar las actividades que le permitan a la organización administrar en forma adecuada sus relaciones con los trabajadores, agrupaciones de trabajadores o con sindicatos donde se encuentren afiliados los trabajadores de la organización.

Bienestar laboral

El proceso de bienestar se refiere al conjunto de actividades tendientes a ampliar los alcances de las políticas de gestión humana a las personas que conforman el entorno familiar del trabajador, de tal manera que se evidencie un compromiso real del trabajador y de los miembros de su familia hacia la organización.

Proceso de retiro

El proceso de retiro tiene como propósito fundamental velar por las diferentes actividades tendientes a brindarle al trabajador de la organización un retiro digno, cuando por razones de fuerza mayor (reestructuraciones, fusiones, etc.) deba ser desvinculado de la empresa sin justa causa.

LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL ENTORNO EMPRESARIAL

Así como sucede con las organizaciones en su conjunto, es indudable que el entorno específico (fuerza laboral, clientes, proveedores, competencia) y el entorno general (condiciones económicas, sociales, culturales, legales, políticas, tecnológicas y medioambientales) afectan en forma permanente y diversa la administración del potencial humano.

En un ambiente como el actual, caracterizado por la incertidumbre, la competitividad, la globalización y la supremacía del conocimiento como recurso estratégico para las organizaciones, la administración del potencial humano implica grandes y complejas exigencias.

De acuerdo con Gómez Mejía, Balkin y Cardy, las principales exigencias que hoy enfrenta la administración del talento humano en las organizaciones están relacionadas con:¹³

- Los rápidos y complejos cambios del entorno.

¹³ GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, España, 2001, p. 3.

- El impacto del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).
- La diversidad de la fuerza laboral.
- La globalización.
- La dinámica de la legislación laboral.
- La evolución de la vida laboral como consecuencia de la incorporación de la mujer en el trabajo.
- El crecimiento dinámico en los últimos años del sector servicios.
- La supremacía del conocimiento como estrategia competitiva de las organizaciones.

Simultáneamente con las exigencias antes señaladas, el entorno tiene efectos en el ámbito interno de la organización, cuyas implicaciones directas sobre el área de talento humano son, entre otras, las siguientes:

- Flexibilidad y reducción de la estructura administrativa.
- Necesidad de trabajo autodirigido y autocontrolado.
- Necesidad de una cultura sólida.
- Subcontratación de tareas (*outsourcing*).

Igualmente, respecto de cada uno de los trabajadores, la administración del talento humano es afectada por el entorno en aspectos como los siguientes:

- Productividad individual
- Ajustes entre la persona y la organización
- Ética y responsabilidad social
- Delegación de poder
- Movilidad laboral

En general, son diversos y complejos los retos que enfrenta la administración del talento humano para responder a las exigencias que hoy demanda el ambiente de los negocios.

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Habitualmente, la estrategia corporativa se entiende como aquella acción de planeación a largo plazo realizada por la dirección y enfocada tanto en los tipos de negocios en los que desea que la organización participe, como en la forma de desarrollar el aprendizaje y la sinergia que se requiere para el éxito de tales operaciones.

En este contexto, es indispensable que en el diseño de la estrategia corporativa se incluya una estrategia particular respecto del talento humano que sirva de apoyo para el desarrollo de las demás estrategias empresariales y que

permita el cumplimiento de la misión y visión de la organización, enmarcado en un comportamiento ético de su personal mediante la formulación cabal de los principios y valores de la organización.

La estrategia de talento humano que se formule debe tener como propósito fundamental el logro de un compromiso real de los trabajadores con la organización, de tal manera que no solamente sean tratados como colaboradores, sino que se sientan como verdaderos socios estratégicos de la empresa y responsables directos de su éxito. Lo anterior implica que los recursos de la organización deben estar al servicio de las personas y que ellas, gracias a su talento, definirán el mejor aprovechamiento de los recursos.

Por otra parte, solamente aquellas empresas que puedan ofrecer condiciones de crecimiento integral y estabilidad a sus trabajadores lograrán una ventaja competitiva sostenible a través de las personas.

El diseño de una estrategia corporativa que incluya de manera adecuada un componente enfocado hacia la mejor administración del talento humano requiere el conocimiento claro de la organización. Las organizaciones son sistemas altamente complejos, donde se encuentran tres escenarios particulares claves para el desarrollo del ámbito empresarial: la persona, la organización y su entorno. Además, es necesario tener en cuenta que estos escenarios están en continua interdependencia; por tanto, el comportamiento de cada uno afecta a los demás.

A pesar de que la organización está influida por un complejo conjunto de fuerzas relacionadas con cada uno de los escenarios mencionados, en la actualidad se otorga mayor valor a las personas, ya que participan en todos los procesos de la organización.

ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL DEL TALENTO HUMANO

Como consecuencia de la globalización y del apoyo de las tecnologías de la comunicación y la información, en los últimos años se ha evidenciado una tendencia hacia los procesos de internacionalización por parte de muchos negocios. Ello implica una mayor complejidad tanto para la administración de los negocios en general, como para la administración del potencial humano en particular.

Las personas responsables de la administración del talento humano en un ambiente altamente globalizado, competitivo e internacionalizado requieren, entonces, el desarrollo de competencias en aspectos tales como: formación para el desempeño en ambientes multiculturales y multiétnicos, formación para la flexibilidad laboral, dominio de lenguas extranjeras, formación en prácticas especiales de reclutamiento, capacitación, remuneración, transferencia, conservación y retiro de colaboradores de las organizaciones, formación para el desempeño de multiestilos gerenciales, formación para la capacidad de adaptación a diferentes culturas, etcétera.

En general, los administradores del talento humano en organizaciones o negocios internacionales deben tener una mentalidad global libre de prejuicios nacionales y culturales, y un conocimiento sólido de los entornos locales, nacionales, internacionales y globales en aquellos aspectos relacionados con la administración del talento humano.

En estas organizaciones, la administración del talento humano no sólo debe preocuparse por adecuar las personas a la organización y por la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, sino también por el diseño y la aplicación de programas de administración del talento humano con mentalidad global, pero igualmente específica a cada contexto en el que actúa la organización.

ÉTICA EN LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

La parte final de este capítulo trata sobre el tema de la ética y la responsabilidad social en el ámbito de la administración del talento humano, y pretende crear conciencia en el lector y futuro profesional en el campo de la administración de la importancia de una visión humanista de la persona y, por consiguiente, de la formación que debe adquirir quien tiene y tendrá la responsabilidad de administrar el talento humano en las organizaciones.

Según Rodríguez,¹⁴ “el hombre, en definitiva, constituye el objetivo último de todas las ciencias y toda actividad humana, ya que cualquier campo del conocimiento humano va dirigido hacia el mayor perfeccionamiento y bienestar de la humanidad”.

En este sentido, del concepto de ser humano que asuma el administrador del talento humano en su proceso de formación profesional dependerá la orientación que le dé a su actividad administrativa, ya que, como asegura Jaki,¹⁵ no debe olvidarse que así como la ciencia ha generado progreso, también ha generado destrucción y aniquilamiento. Ante lo cual, el mismo autor agrega: “Un uso inadecuado de la ciencia puede convertir a ésta en una empresa sin alma, o mejor, en un aniquilamiento del alma, si se la eleva a la categoría de filosofía fundamental como parece suceder hoy, cuando el ser humano parece estar al servicio de la ciencia y de las organizaciones y no la ciencia y las organizaciones a su servicio”.

Cuando la formación profesional olvida este objetivo, resulta fácil explicar el porqué de tanto reduccionismo profesional a lo puramente técnico y, en el caso específico de la administración del talento humano en las organizaciones, el reduccionismo de las personas al nivel de un recurso, de un instrumento que sólo tiene valor en la medida en que aporta su potencial al proceso productivo.

¹⁴ RODRÍGUEZ, Eudoro y colaboradores. *Antropología, perspectiva latinoamericana*. Universidad Santo Tomás, Bogotá, 1984, p. 15.

¹⁵ JAKI, Stanley. *La ciencia, fe y cultura*. Libros MC, Madrid, 1999, p. 38.

Por lo anterior, como manifiesta Rodríguez¹⁶ al referirse a la deshumanización y cosificación del ser humano en el trabajo, lo que más ansía una persona es salir del sitio de trabajo a fin de poder reencontrarse consigo misma y con lo poco de humanidad que le queda. El ambiente laboral se vuelve algo destructivo para la persona, perdiéndose de vista que el trabajo debe ser el medio de dignificación y testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la creación, de espacio para el desarrollo de la personalidad.

El trabajo debe ser vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia, medio de contribución a la mejora de la sociedad en la que se vive y aporte al progreso de toda la humanidad.

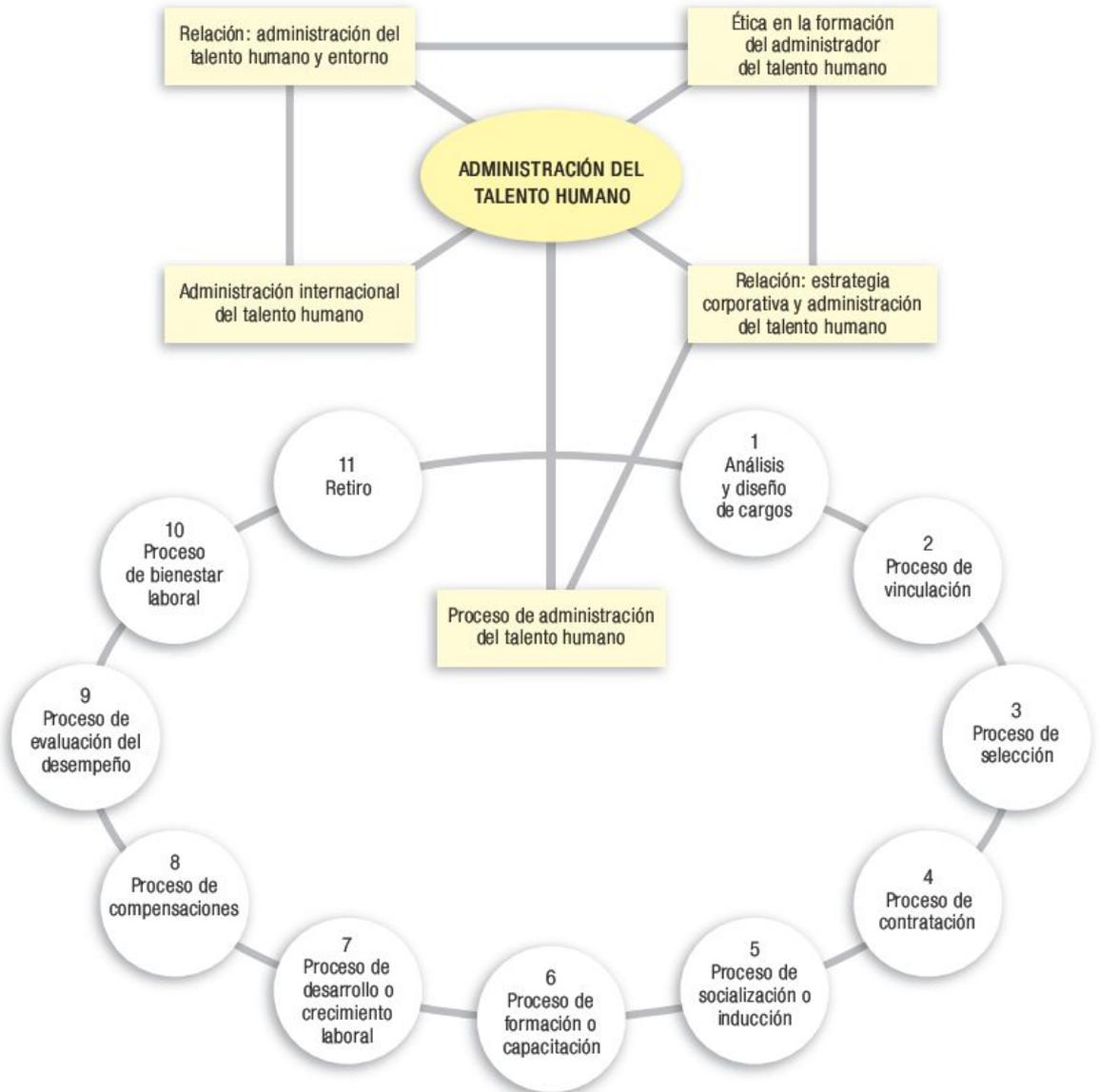
En virtud de lo anterior y con el propósito de enfatizar lo humano como lo fundamental en todo proceso de administración del talento humano, derivado de los contenidos de este libro, el ser humano debe entenderse como un “ser integral”: inteligente, libre, socioafectivo, fisiológico, trascendente, histórico y capaz de perfeccionamiento continuo. Por tanto, el administrador lo debe entender como tal y orientar sus actividades en bien de las personas, antes que poner a éstas al servicio de los procesos puramente productivos.

En síntesis, por lo expuesto, se puede afirmar que el hombre es un ser personal, único, que tiene que habérselas con el entorno y transformarlo. Mira hacia una necesaria trascendencia, de la que brota su dignidad. Es responsable frente a su quehacer, es un ser libre y con vocación, que reconoce el sentido de su existencia. Ni en el entorno organizacional, ni en ningún otro espacio, se deben privilegiar unas dimensiones en detrimento de otras. La actividad laboral afecta a toda la existencia humana, no sólo a una parte. La actitud del hombre es vivir la vida en todas sus dimensiones como ser integral que es.

Esta visión humanística del hombre será el cimiento de la actividad de una buena administración del talento humano. Por tanto, toda actividad relacionada con la administración del talento humano debe estar orientada al desarrollo pleno de la persona y sus potencialidades, y al desarrollo de las organizaciones y, por ende, de la sociedad en su conjunto.

¹⁶ RODRÍGUEZ, Eudoro y colaboradores. Op. cit., p. 17.

Gráfico 5.3. Fundamentos de administración del talento humano en las organizaciones



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- Describa en forma breve la importancia de la administración del talento humano en las organizaciones.
- Enuncie el concepto de persona desde una concepción integral.
- Describa cuál es la importancia de las personas en las organizaciones.
- Explique la diferencia entre la persona como recurso o como talento en el ámbito de las organizaciones.
- ¿Qué se entiende por administración del talento humano en las organizaciones?
- Elabore un mapa conceptual donde se muestren las actividades básicas de cada uno de los siguientes subprocesos del proceso de administración del talento humano:
 - Análisis y diseño de cargos
 - Vinculación de personal
 - Selección
 - Contratación
 - Socialización
 - Formación
 - Desarrollo o crecimiento laboral
 - Compensaciones
 - Evaluación del desempeño
 - Relaciones laborales
 - Bienestar laboral
 - Retiro
- Describa la relación entre la estrategia corporativa y la administración del talento humano en las organizaciones.
- Enuncie la relación entre la administración del talento humano y el entorno de las empresas con sus diversas implicaciones.
- Enuncie las características básicas de la administración internacional del talento humano.
- Haga un breve comentario sobre la ética en la formación de los profesionales de la administración del talento humano.
- En equipo con colegas de la clase, entrevisten a un grupo de tres a cinco personas que actualmente se desempeñen como administradores de talento humano en organizaciones, acerca de tres o cuatro aspectos que consideren importantes sobre la administración del talento humano en las empresas donde laboran las personas entrevistadas.

CASO PROCESOS DE TALENTO HUMANO

En concordancia con los aspectos teóricos contemplados en el capítulo correspondiente, y en aras de presentar un caso práctico de gestión humana, se tomará como referencia la empresa Impreditores S.A., de la cual se tiene información consignada en los componentes de su planeación estratégica y de marketing.

Tal como se afirmó anteriormente, las organizaciones sin personas no pueden existir. Ahora bien, ubicados al frente de la Gerencia de la empresa Impreditores S.A., ¿cual será la estrategia adecuada para el manejo eficaz y eficiente de sus colaboradores?

Para construir de manera ordenada la respuesta a esta pregunta, es necesario tener en cuenta un conjunto de aspectos, los cuales se mencionan a continuación y serán la guía de trabajo para el mejor entendimiento de la gestión del talento humano en las organizaciones.

La planeación estratégica tiene como propósito fundamental el establecimiento de objetivos en el corto, mediano y largo plazo y, ante todo, la visión anticipada de la mejor toma de decisiones, con una óptima combinación de los recursos que, potencial o realmente, tenga a su disposición. Esta planeación estratégica se hace a nivel general y/o corporativo, e incluye un conjunto de elementos que a continuación se transcriben de la planeación estratégica de Impreditores S.A.

Filosofía organizacional de Impreditores S.A.

Misión

Impreditores S.A. es una organización comprometida con la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, para lo cual ofrece productos de óptima calidad. Para ello, la compañía cuenta con un equipo de personas con las más altas cualidades humanas, intelectuales y profesionales, lo que le permite ser competitiva en el mercado, ofrecer una retribución justa tanto para los trabajadores como para los inversionistas, participar en la conservación del medio ambiente e impulsar el desarrollo económico y social de la comunidad donde opera.

Visión

Impreditores S.A. tiene como gran propósito para el año 2010 ser reconocida como una de las diez mejores organizaciones nacionales en el campo editorial del libro técnico universitario, por su compromiso de mejoramiento continuo en sus relaciones con sus clientes, sus proveedores, la competencia, la comunidad y la contribución al desarrollo del país mediante la generación de empleo y la protección del medio ambiente.

Valores

En Impreditores S.A. los principios o valores son el eje fundamental en toda actividad de la empresa. Entre los diversos valores que destaca esta compañía se mencionan los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Justicia
- Laboriosidad
- Respeto

Cultura corporativa

La característica de la cultura corporativa de esta compañía es que todas y cada una de las personas que aquí laboran conciben el trabajo como una forma de realización personal. Por tanto, siempre están dispuestas a realizar las diferentes actividades con gran entusiasmo y compromiso personal y corporativo.

Es una cultura donde las personas entienden la importancia de sus contribuciones mutuas para el éxito integral de la compañía y, por ende, de cada persona en particular. Con este propósito, la compañía cuenta con programas de formación integral cuyo alcance comprende a todo el personal de la empresa.

Los valores corporativos son considerados por cada trabajador como verdaderos criterios que guían sus vidas, razonamientos y acciones para construir sus propios proyectos de vida, el futuro de la compañía, un lugar de trabajo digno y un mundo mejor.

Los directivos tienen como actividad principal la creación de valor real para todos y cada uno de los *stakeholders* de la compañía (trabajadores, clientes, proveedores, competencia, inversionistas, sociedad, etc.). A tal fin, se mantiene un estrecho y cordial contacto con cada uno de estos *stakeholders*, los cuales son escuchados y sus contribuciones, valoradas.

Objetivos corporativos para los próximos cuatro años

En el desarrollo de su misión y para alcanzar su visión, Impreditores S.A. tendrá como objetivos corporativos para los próximos cuatro años, los siguientes:

Objetivos de crecimiento

- Crecer a una tasa anual del 5% con relación al año inmediatamente anterior.
- Publicar dos nuevos productos editoriales, uno al finalizar el año 2007 y el otro al finalizar el año 2008.

Objetivos de rentabilidad

- Generar una rentabilidad operacional de por lo menos el 10% sobre las ventas y un rendimiento neto después de impuestos de por lo menos el 4% mensual sobre las ventas, durante cada uno de los próximos cuatro años.

Objetivos de desarrollo humano

- Realizar cada año un curso de capacitación formal de 120 horas anuales, en temas relacionados con aspectos técnicos del campo editorial y sobre desarrollo humano integral.

Objetivos de desarrollo comercial

- Aumentar la participación en el mercado nacional en un 1% anual, para cada uno de los próximos cuatro años.

Objetivos de servicio al cliente

- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes en un nivel superior del 95%.

Objetivos de responsabilidad social

- Realizar un programa anual de dotación de una biblioteca con libros por valor de dos millones de pesos, para alguna institución educativa del estrato uno.

Objetivos de conocimiento del entorno

- Realizar anualmente un estudio diagnóstico que permita conocer el entorno sectorial, local, regional y mundial en aspectos relacionados con el campo editorial.

Estrategias corporativas

Para el logro de los objetivos antes planteados se ha propuesto las siguientes estrategias:

Servicio al cliente

El propósito fundamental de Impreditores S.A. es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos. Por ello, una de las estrategias fundamentales de la empresa es crear y mantener cultura de calidad en el servicio al cliente.

Orientación al mercado

En Impreditores S.A., durante los próximos cuatro años se dará especial importancia a los aspectos relacionados con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y el desarrollo de productos editoriales.

Promoción del desarrollo humano

Para Impreditores S.A., durante los próximos años la capacitación y el desarrollo humano serán el fundamento para el logro de los objetivos corporativos, tácticos y operativos, ya que para la empresa las personas son su recurso más valioso.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento será el factor determinante para la competitividad en los próximos años y, por tanto, se diseñará e implementará un programa orientado a gestionar el conocimiento en la compañía.

Programas

Para la puesta en marcha de las estrategias que conducirán al logro de los objetivos de este plan se han diseñado los siguientes programas.

Programas para el objetivo de crecimiento empresarial

- Programa de análisis de inversión anual de capital
- Programa de realización de alianzas estratégicas con clientes y proveedores

Programas para el objetivo de rentabilidad

- Programa de mejoramiento de la calidad
- Programa de administración para la creación de valor
- Programa de análisis de presupuestos

Programas de desarrollo de personal

- Programa de capacitación para el desarrollo humano integral
- Programa de capacitación formal en actividades editoriales

Programas para el desarrollo comercial

- Programa de inteligencia de mercados
- Programa de referenciación comercial
- Programa de *e-commerce*

Programas de servicio al cliente

- Programa de mejoramiento del servicio al cliente
- Programa de cultura del servicio
- Programa de administración de las relaciones con los clientes (CRM)
- Programa de estrategias de servicio al cliente

Programas de responsabilidad social

- Programa de dotación de bibliotecas
- Programa de socialización del conocimiento

Ahora bien, la planeación estratégica corporativa debe servir de apoyo para que cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa puedan, “en cascada”, elaborar sus planes específicos; éstos, a su vez, deben estar

debidamente alineados con aquella. Necesariamente, en cada área funcional se debe realizar una planeación que tenga en cuenta los elementos particulares de ésta. A continuación se mencionan los aspectos a considerar en lo concerniente al área de gestión humana.

Planeación estratégica de talento humano

El propósito fundamental de la planeación estratégica de talento humano es proyectar la cantidad y calidad de las personas que requiere la organización para el cabal cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

En concordancia con lo anterior, al iniciar el proceso de planeación de la gestión del talento humano es indispensable conocer y entender los alcances de la misión, visión y objetivos de la empresa; para el caso presente, debidamente mencionados antes. Ello necesariamente implica determinar las características y competencias que deben tener las personas que requiera la organización, lo que a su vez permite identificar el primer proceso, que corresponde al diseño de cargos.

A partir del contenido del capítulo sobre el área funcional de talento humano, es necesario desarrollar los siguientes aspectos:

- Identificación de la misión, visión y valores de la empresa.
- Establecimiento de los objetivos y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Identificación de las actividades necesarias por realizar para el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Identificación de las relaciones entre los puestos de trabajo y los procesos existentes en cada empresa.
- Recolección, ordenamiento y tabulación de la información pertinente a cada puesto de trabajo.
- Identificación del perfil ocupacional y determinación de las competencias inherentes a cada puesto de trabajo.
- Diseño y elaboración del manual de funciones del puesto de trabajo a la luz de los procesos que realiza la empresa.

Las anteriores actividades permitirán la elección de las personas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa y de los específicos de cada una de sus áreas funcionales. Es de anotar que la gestión del talento humano tiene un alcance que se extiende a todas las áreas de la organización. No obstante ser una función esencialmente de asesoría o staff, fija pautas muy claras acerca del manejo de los colaboradores de la empresa y requiere un trabajo mancomunado de los ejecutivos de cada una de las áreas funcionales que conforman la organización.

Una vez determinado el perfil ocupacional de cada uno de los puestos de trabajo, el paso siguiente es seleccionar a los colaboradores de la empresa. Para ello debemos usar el segundo proceso de gestión humana, que denominamos *proceso de vinculación* y requiere el desarrollo de las siguientes actividades:

- Reclutamiento
- Selección

- Contratación
- Socialización

Una vez realizado el anterior proceso, la estrategia de gestión humana, que en un principio se enfocó en la escogencia de las mejores personas para la organización, adquiere un enfoque adicional: es necesario crear todas las condiciones para que las personas vinculadas permanezcan en la empresa y, sobre todo, crezcan conjuntamente con ella. Para proyectar la estrategia dentro de este nuevo enfoque se debe acudir a los siguientes procesos de personal, los cuales incluyen las siguientes actividades:

Proceso de formación

- Análisis de las necesidades de formación
- Determinación de los objetivos de formación
- Desarrollo y aplicación de un plan de formación
- Evaluación de la formación

Proceso de crecimiento laboral

- Proyecto de vida personal
- Proyecto de vida laboral
- Administración de la motivación

Proceso de compensaciones

- Estudio de perfiles por competencia.
- Fijación de salarios por capacidades y resultados.
- Como complemento de lo anterior, es necesario fijar pautas respecto de la evaluación de desempeño, el bienestar de los trabajadores y sus familias y, en el caso en que exista sindicato, los aspectos referentes a las relaciones laborales con éste.

Actividades a desarrollar por el estudiante

A partir de la información correspondiente a la planeación estratégica de Impreditores S.A. y el contenido del capítulo sobre gestión del talento humano:

- Describa brevemente cada una de las actividades que conforman los diferentes procesos de personal, involucrando responsables y alcance de tales actividades.
- En trabajo en equipo con compañeros de la clase, entrevisten a por lo menos tres directores de gestión humana y obtengan información relacionada con la importancia estratégica de las personas en las respectivas organizaciones donde laboran los entrevistados.



CAPÍTULO 6

Fundamentos de marketing

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir el concepto de marketing.
- Diferenciar los conceptos de valor y satisfacción relacionados con el marketing.
- Describir la relación entre marketing y mercado.
- Describir el concepto de segmentación de mercados.
- Identificar las diferentes categorías de segmentación de mercados.
- Diferenciar los enfoques de marketing.
- Describir los aspectos constitutivos de la mezcla o *mix* de marketing.
- Mostrar la relación entre el marketing y el entorno.
- Describir los aspectos básicos de una investigación de mercados.
- Enunciar la relación entre el comportamiento del consumidor y el marketing.
- Describir los principales retos del marketing para el nuevo milenio.
- Enunciar la relación entre marketing y ventaja competitiva.
- Identificar los rasgos básicos del marketing internacional y global.
- Enunciar los aspectos relevantes de la responsabilidad social y la ética en las actividades del marketing.

Ya conocemos la importancia de la administración del talento humano en las organizaciones y hemos aprendido las principales actividades que corresponden a esta área básica de la administración relacionada con el diseño e implementación de políticas y estrategias, conducentes al mejor cumplimiento de la misión y la visión de una organización, a partir de un bienestar integral de las personas que la integran.

Este capítulo tiene como propósito familiarizar al lector con los conceptos básicos de marketing y, por consiguiente, hace referencia a las actividades básicas de esta función: *mix* de marketing, investigación de mercados, comportamiento del consumidor, marketing internacional y ética y responsabilidad social en el marketing.

Para algunos estudiosos del marketing, ésta es el área fundamental de las organizaciones de toda índole, ya que para los expertos la dinámica de las organizaciones está en función de las actividades del marketing.

En este sentido, en el mundo actual el marketing es esencial para la supervivencia y el éxito de toda organización, sea grande o pequeña, nacional o global, con ánimo o sin ánimo de lucro como las clínicas u hospitales, las universidades y los museos, y también para organizaciones como las iglesias y entidades como las fuerzas militares. En general, el marketing está en todas las actividades humanas y muchas personas aún no somos conscientes de tal realidad.

Gráfico 6.1. Fundamentos de marketing



CONCEPTO DE MARKETING

De acuerdo con Kotler, Armstrong *et al.*, "el marketing, más que cualquier otra función empresarial, se ocupa de los clientes".¹ Para estos autores, la creación de relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y en el valor para el cliente es lo que conforma el núcleo del marketing moderno.

Así, en la actual sociedad, el marketing es entendido como el conjunto de actividades que realizan las organizaciones con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, ya que las necesidades y deseos de las personas son las fuerzas que impulsan el marketing.

En este sentido, de acuerdo con Kotler y colaboradores, el marketing es el "proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan o desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros".²

Por otra parte, la Sociedad Estadounidense de Marketing define esta actividad como "el proceso de planificación y ejecución del concepto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales".³

Mientras que para McDaniels y Gitman el marketing es el proceso que consiste en "descubrir las necesidades y preferencias de compradores y clientes potenciales para luego proporcionarles los bienes y servicios que cumplan o excedan dichas expectativas".⁴

Una buena actividad de marketing es la que se dedica a conocer y comprender las necesidades de los clientes y realiza las diferentes acciones tendientes a garantizar la satisfacción de tales necesidades mediante la producción de bienes o servicios. Es importante aclarar en este punto que, cuando se habla de marketing, no basta con poner en posesión de los clientes los bienes o servicios, sino que es necesario evidenciar que realmente se dé la satisfacción y la solución a la necesidad manifestada por el respectivo cliente.

En marketing, en realidad, no se ofrecen productos ni servicios, sino soluciones y satisfacción de necesidades. Cuando una empresa tiene claridad sobre lo que es realmente el marketing, su énfasis en la relación con el cliente está puesto no en los productos o servicios que ofrece, sino en las soluciones y satisfacciones que éstos dan a las necesidades y deseos de los clientes.

¹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; CÁMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio. *Marketing*. 10ª ed., Pearson Prentice Hall, España, 2004, p. 5.

² *Ibid.*, p. 6.

³ GRIFFIN, Ricky y EBERT, Ronald. *Negocios*. Pearson Educación, México, 2005, p. 280.

⁴ GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. *El futuro de los negocios*. Thomson Learning, México, 2004, p. 342.

Por ejemplo, una empresa que ofrezca prendas de vestir para dama, si tiene clara la actividad de marketing, se esforzará por satisfacer la necesidad o el deseo de quien visita su almacén, por ejemplo sentirse elegante, cómoda, a la moda, etc., y no tanto por el producto como tal.

Así, quienes se dedican al marketing en la empresa deben ir más allá de los atributos de los productos y los servicios que ofrecen, deben crear valor y significado para los productos y servicios, y el cliente o consumidor debe percibir este valor. Por ejemplo, un automóvil BMW es más que eso (un automóvil), es elegancia, decisión y prestigio; Coca Cola es más que un refresco, para algunos es el icono de los norteamericanos, lo cual puede significar "sentirse norteamericano".⁵

Valor y satisfacción en el marketing

Para el marketing en las organizaciones, uno de los aspectos importantes relacionado con el cliente comprende los criterios de valor y satisfacción. Éstos son el fundamento a partir del cual los clientes toman sus decisiones para satisfacer sus necesidades.

El *valor* se refiere a los beneficios de un producto (bien o servicio) en relación con su costo, mientras que la *satisfacción* responde al grado de cumplimiento de las expectativas del cliente. La satisfacción incluye aspectos de carácter emocional asociados con la percepción de experimentar la posesión de un determinado bien o servicio; es la sensación de que el bien o servicio ha cumplido o excedido las expectativas, e indica cómo se siente un cliente con respecto al producto.

Diferentes estudios sobre comportamiento de clientes muestran que el criterio de satisfacción tiende a ser más relevante que el de valor a la hora de volver a demandar un bien o servicio. Por este motivo, es importante que las organizaciones consideren estos criterios como base para sus decisiones en las diferentes acciones de marketing y demás funciones de la actividad empresarial (producción, finanzas y desarrollo humano).

Relación entre marketing y mercado

Aunque para la teoría económica el mercado es el encuentro entre la oferta y la demanda de bienes y servicios, es decir, el espacio donde compradores y vendedores realizan sus transacciones comerciales, para el marketing un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un bien o servicio.⁶

⁵ KOTLER, Philip *et al* Op. cit., p. 9.

⁶ *Ibid.*, p. 10.

En cuestiones de marketing, otras empresas que ofrecen bienes y servicios similares o sustitutos a los ofrecidos por una cierta empresa son la *competencia*, mientras que los compradores son realmente el *mercado*: ellos son el objetivo del marketing.

A este respecto, la función del marketing es seleccionar mercados objetivos y crear relaciones de beneficio mutuo con los clientes que los componen. Es decir que el marketing debe orientarse a identificar y seleccionar un mercado meta y no a tratar de cubrir todo el mercado, porque no podrá satisfacer en forma adecuada a todas las personas por más que lo intente.

El éxito del marketing, en este aspecto, está en que la empresa logre identificar aquel mercado cuyas necesidades y expectativas podrá satisfacer mejor, y así obtendrá clientes más leales y permanentes.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Aunque las personas somos diferentes unas de otras y, por consiguiente, tenemos gustos y hábitos distintos, para el marketing se reconoce que existen grupos de personas que expresamos las mismas necesidades. Estos grupos son lo que se denomina *segmentos de mercado*. Conocer los segmentos de mercado permite que la función de marketing intente llegar a los consumidores con productos específicamente diseñados y/o con mensajes promocionales que satisfagan las necesidades de ese segmento.

La *segmentación del mercado*, entonces, es el proceso mediante el cual el mercado se divide en grupos de consumidores con necesidades o características comunes.

Es importante señalar que la segmentación no implica que las empresas necesariamente tengan que segmentar sus mercados, ya que también existen empresas con mercados masivos, y ello puede resultar una buena estrategia para algunas organizaciones. Sin embargo, investigaciones relacionadas con las ventajas de la segmentación del mercado indican que las empresas que segmentan sus mercados obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen.

Categorías y criterios de segmentación de mercados

Si bien existen diversas formas y criterios para segmentar los mercados, en la actualidad las principales características del consumidor constituyen las bases más frecuentes.⁷

- Segmentación geográfica: por zonas o regiones.
- Segmentación demográfica: según edad, sexo, ingresos, ocupación, educación, etcétera.

⁷ SCHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie. *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación, México, 2005, p. 53.

- Segmentación psicológica: según las cualidades intrínsecas del consumidor.
- Segmentación psicográfica: por los estilos de vida de los consumidores (por ejemplo, por intereses personales, actividades de preferencia, etc.).
- Segmentación sociocultural: según la etapa del ciclo de vida familiar, clase social, etcétera.
- Segmentación relacionada con el uso del producto, el grado de lealtad hacia la marca, etcétera.
- Segmentación por la razón de uso, es decir, por el motivo que se realiza el consumo, el momento, el objetivo, la localización, etc., por ejemplo: “siempre que alguien visita determinado lugar adquiere tal producto”, o “siempre que nos demoramos en tal lugar asistimos a tal sitio”.
- Segmentación por beneficios, es decir, por aquello que resulta más significativo para los consumidores.
- Enfoques híbridos de segmentación: es el resultado de la combinación de perfiles de los segmentos mencionados (demográficos, psicográficos, etc).

ENFOQUES DEL MARKETING

El enfoque en el marketing se refiere a las actividades en las cuales se centra el énfasis de la empresa para establecer la relación con el cliente. Estos enfoques de marketing son:

- Enfoque de producción
- Enfoque de producto
- Enfoque de ventas
- Enfoque de marketing
- Enfoque de marketing social

Enfoque de producción

El enfoque de producción es el más antiguo en el marketing y consiste en centrar la atención en la mejora de la producción y la logística de distribución, porque considera que el consumidor prefiere los productos que estén disponibles y tengan el menor costo en un momento dado.

Enfoque de producto

El enfoque de producto enfatiza la necesidad de contar con bienes y servicios de calidad e innovadores, que produzcan mejores resultados que otros similares, ya que considera que los consumidores buscan estas características en los productos que ofrecen las empresas.

Enfoque de ventas

El enfoque de ventas considera que los consumidores demandan un determinado bien o servicio en la medida en que se realicen esfuerzos en venta y promoción. Las empresas con este enfoque buscan vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado necesita. Este es un enfoque de adentro hacia fuera, se produce y luego se busca a quién venderle.

Enfoque de marketing

El enfoque de marketing es reciente y considera que las organizaciones se crean para satisfacer necesidades insatisfechas. Por consiguiente, los objetivos de las empresas han de ser los de identificar tales necesidades en un mercado objetivo (un sector del mercado o mercado meta) y luego producir los bienes y servicios que buscan los clientes en forma más efectiva que la competencia.

En este enfoque no se produce para vender, sino que se identifican necesidades y se desarrollan productos para satisfacerlas. Aquí la actividad del marketing no consiste en buscar clientes para un producto, sino en desarrollar productos adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes objetivos. Este enfoque de marketing enfatiza la identificación de necesidades y deseos como la fuente de la dinámica empresarial, es decir, es un enfoque de afuera hacia dentro.

Enfoque de marketing social

El enfoque de marketing social es el más reciente en actividades de marketing y considera que el objetivo de las empresas es identificar necesidades y deseos de las personas consideradas como mercado objetivo, y desarrollar productos (bienes o servicios) para este mercado con un valor superior al de la competencia, en forma tal que el bienestar de las personas y de la sociedad se mantenga a un nivel similar o, en lo posible, superior.⁸

En este enfoque las actividades del marketing se basan en generar valor agregado para el cliente y la sociedad.

MEZCLA O *MIX* DE MARKETING

En las empresas, el área de marketing es la responsable de la planeación e implementación de todas las actividades que resulten en la transferencia de productos o servicios para sus clientes. Estas actividades, según Griffin y Ebert,⁹ culminan con el plan de marketing. Por ello, en la planificación e implementación de estrategias el área de marketing desarrolla la combinación de los cuatro componentes básicos del *mix* o mezcla de marketing:

⁸ *Ibid.*, p. 15.

⁹ GRIFFIN, Ricky y EBERT, Ronald. Op. cit., pp. 280-284.

- Producto
- Precio
- Promoción
- Distribución

Producto

El *mix* o la mezcla de marketing generalmente comienza con el diseño de un producto, entendido éste como un bien o un servicio. Los bienes son definidos como todo lo que se puede ofrecer en el mercado para la adquisición o consumo y que satisface un deseo o una necesidad. Mientras que los servicios son actividades económicas fundamentalmente intangibles que se ofrecen en el mercado y que no conllevan propiedad alguna.

El mercado de servicios ha crecido rápidamente durante los últimos años. En Estados Unidos, éstos representan el 74% del producto interno bruto (PIB) y cerca del 60% del gasto de consumo personal. En el ámbito mundial, las estadísticas indican que el mercado de servicios está alcanzando un cuarto del valor de todo el comercio internacional.

Ahora bien, en el nuevo ambiente de los negocios las empresas suelen integrar en un producto único tanto el bien como el servicio. Es decir que hoy, en todo bien, las empresas incorporan servicio. En muchos casos, el servicio es el factor más importante en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Vale señalar que en el marketing moderno las personas también pueden ser entendidas como un producto. Los deportistas son un producto, los cantantes, los políticos, etcétera.

Clasificación de los bienes y servicios

Los bienes y servicios se suelen clasificar en dos categorías fundamentales, en función del tipo de consumidores que los utilizan:

- Productos de consumo
- Productos industriales

Los productos de consumo son los bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores finales, quienes los adquieren para consumo personal. Los productos industriales son los que se adquieren como insumos para los procesos productivos o para el uso de la actividad de un negocio.

Ciclo de vida del producto

En marketing, es importante el ciclo de vida del producto, es decir, el curso o evolución que siguen las ventas de todo producto una vez que entra en el mercado. En el mercado, un producto generalmente pasa por cinco fases:

- Fase de desarrollo
- Fase de introducción
- Fase de crecimiento
- Fase de madurez
- Fase de declive

Decisiones sobre bienes y servicios

Una estrategia de producto incluye la toma de decisiones en cuanto a diseño, atributos y desarrollo del producto, marca, empaque, colores, garantía, etiquetado, accesorios y programas de servicio.

En el ambiente altamente competitivo de los negocios, diseñar y producir nuevos productos es un reto permanente para las organizaciones debido a la rapidez con que se introducen cambios en la tecnología, el comportamiento de los consumidores, la competencia, las condiciones económicas de las personas, etcétera.

Por último, uno de los aspectos a considerar en las decisiones sobre productos (bienes o servicios) es el tema de la ética y la responsabilidad social. Es necesario que los encargados del marketing siempre tengan en cuenta lo concerniente a política pública y demás normativas sobre adquisición y abandono de productos, protección de patentes, calidad y seguridad.

Precio

Todas las empresas fijan precios para sus productos, los cuales se reflejan en la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio. También se considera como precio la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar un producto o servicio.¹⁰ Según Kotler *et al.*, el precio es el único elemento del marketing que aporta ingreso, los demás aspectos (producto, distribución y promoción) implican costo.

Factores que determinan los precios en las empresas

Aunque en teoría económica los precios se deben fijar por el juego del mercado, en realidad, los precios en las empresas se suelen determinar teniendo en cuenta factores internos o externos.

¹⁰ SCHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie. Op. cit., p. 361.

Los factores internos que afectan la fijación de los precios son:

- Los objetivos del marketing (grado de posicionamiento)
- La estrategia del *mix* de marketing
- Los costos operativos
- Otras consideraciones organizativas

Los factores externos que determinan la fijación de los precios de los productos en las empresas son:

- El mercado (la oferta y la demanda)
- Los costos, precios y ofertas de los competidores
- Otros factores, como las condiciones económicas de los clientes

Enfoques para la fijación de los precios

Las empresas utilizan diferentes enfoques para fijar los precios de sus productos; algunos de éstos son:

- Fijación de precios según los costos
- Fijación de precios según umbral de rentabilidad
- Fijación de precios según el valor percibido
- Fijación de precios con base en el de la competencia

Estos enfoques varían de una empresa a otra. Es responsabilidad del área de marketing adoptar los criterios adecuados para decidir por el enfoque que mejor se acomode a la empresa, según sus particularidades y en función del momento y las perspectivas que enfrente.

Estrategias de precios

En el marketing, las empresas utilizan diferentes tipos de estrategias para definir los precios de sus bienes o servicios, por ejemplo, estrategias para la fijación de precios de productos nuevos, estrategia de precios para grupos de productos, estrategia para el ajuste de precios y estrategias para introducir cambios de precios o reaccionar ante éstos.¹¹

Distribución

Otra de las actividades del *mix* de marketing consiste en tomar las decisiones relacionadas con el almacenamiento y control de inventarios, la logística de transporte para despachos, la selección del lugar y los canales de distribución o el acceso por parte de los clientes a los bienes o servicios que ofrece la empresa.

¹¹ *Ibid.*, p. 391.

Hoy en día, gracias a los adelantos en las tecnologías de la comunicación y la información, las empresas tienden a crear cadenas de valor para su distribución, las cuales consisten en realizar una integración entre proveedores, empresa, distribuidores y consumidores con el propósito de mejorar las relaciones entre las partes del sistema, satisfacer las necesidades y optimizar los recursos en beneficio de todos.

Las decisiones que se toman con relación al uso de un determinado canal de distribución por parte de una empresa afectan las demás decisiones del marketing. Las decisiones de precio, por ejemplo, dependen del tipo de canal que utilizará la empresa para poner sus productos a disposición del consumidor. Es diferente el precio de un bien o servicio si se decide utilizar como canal de distribución una cadena de tiendas, una tienda especializada de gran calidad, una página web de venta directa, etcétera.

Logística de distribución

Con respecto a la logística de distribución, es tarea del marketing estudiar la mejor manera de almacenar, manejar y transportar sus productos o servicios para ponerlos a disposición de los consumidores en la cantidad, el momento y el lugar adecuados.

En cuanto a la distribución física, es decir, las actividades necesarias para llevar un producto en forma eficiente del productor al consumidor, comprende las diferentes operaciones de almacenamiento y de transporte, así como la distribución para clientes usuarios de medios electrónicos.

El almacenaje incluye aspectos como:

- Costos de almacenamiento
- Control de inventarios
- Manejo de materiales

Las operaciones de transporte se relacionan con las distintas modalidades:

- Transporte terrestre (*trailers*, trenes)
- Transporte aéreo (aviones)
- Transporte marítimo
- Ductos
- Cambios en la operaciones de transporte
- Transporte multimodal
- Transporte en contenedores

Canales de distribución

Las empresas cuentan con una gran diversidad de canales de distribución para sus bienes y/o servicios. Es función del marketing decidir sobre el canal de distribución más adecuado para garantizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores por parte de la empresa. Entre los principales, están:

- Ventas al por mayor
- Ventas al *retail* (menudeo)
- Ventas directas
- Ventas a distribuidores
- Ventas electrónicas
- Ventas en tiendas
- Ventas en almacenes especializados
- Ventas en almacenes de cadena
- Ventas en multicanales
- Ventas personales
- Ventas institucionales

Otros aspectos relacionados con la decisión de distribución en el plan de marketing son:

- Decisiones sobre el diseño del canal
- Uso de canales minoristas, mayoristas o ambos
- Decisiones sobre la gestión del canal y la logística de distribución

Promoción

La decisión que más comúnmente se tiende a identificar con el marketing es la promoción. Pero, en realidad, es sólo una de las diferentes decisiones relacionadas con esta función en las empresas.

Objetivos de la promoción

Aunque el objetivo básico de la promoción es incrementar la demanda, se la suele aprovechar para actividades como: comunicar información sobre el producto, la marca, etc.; posicionar los productos (fijar en la mente de los consumidores una imagen identificable del producto); adicionar valor y controlar el volumen de ventas.

La promoción incluye los siguientes factores:

- Venta personal
- Publicidad

- Relaciones públicas
- Promoción propiamente dicha (ferias comerciales, catálogos, concursos, juegos, premios, cupones, descuentos y ofertas especiales).

Venta personal

La venta personal es la forma interpersonal de la comunicación, mediante la cual la fuerza de ventas (vendedores) interactúa con los clientes y con los consumidores del público objetivo para cerrar ventas y entablar relaciones comerciales con ellos.

Relacionado con la venta directa hoy existe el denominado marketing directo, que consiste en establecer relaciones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados, a fin de obtener respuesta inmediata con respecto a la venta.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas son el conjunto de acciones orientadas a establecer buenas interacciones con los clientes y consumidores, con el propósito de obtener una referenciación positiva hacia los productos que se vean reflejados en una buena imagen de la empresa, la marca y los bienes o servicios que ofrece.

Publicidad

Existen varios enfoques para realizar publicidad por parte de las empresas, los más conocidos son:

- Publicidad persuasiva
- Publicidad comparativa
- Publicidad de recordatorio

Medios de publicidad

Entre los principales medios para realizar publicidad se encuentran:

- Televisión
- Radio
- Periódicos
- Correo directo
- Revistas
- Publicidad exterior (vallas)
- Internet
- Otros canales

Gráfico 6.2. Componentes de la mezcla de marketing



EL MARKETING Y EL ENTORNO

Un aspecto importante para todo tipo de organización es el conocimiento que los encargados del marketing tengan de los diferentes contextos en los que actúa la empresa.

En un ambiente de negocios altamente competitivo, dinámico, incierto, complejo y global como el actual, es importante que los encargados de las actividades de marketing estén bien informados sobre los acontecimientos del entorno específico (clientes, competencia, proveedores, etc.) y del macroentorno en sus diferentes dimensiones (económicas, políticas y legales, socioculturales, tecnológicas y medioambientales, etc.).

De los conocimientos del entorno dependerá la eficacia de las decisiones y, por ende, los resultados de la empresa. En consecuencia, conocer el entorno en forma amplia y rigurosa es un imperativo para el éxito del marketing.

Es indudable que a medida que nos adentramos en el siglo XXI, tanto el comportamiento de los consumidores como el de las empresas es cada vez más complejo e incierto. El entorno cambia a un ritmo tan sorprendente que para algunos futuristas en el año 2025 no será necesario salir de compras, el crecimiento del comercio electrónico y la velocidad de Internet permitirán adquirir en la red todo tipo de productos.

La tecnología *embedded chip*, que se instalará en los próximos años en la despensa de los diferentes hogares, automáticamente detectará cuándo se están agotando los productos de la lista de *PRC* (productos de reposición continua) y activará el respectivo pedido.

Es importante señalar que más que cualquier otra actividad en las empresas, los especialistas en marketing deben estar bien informados acerca de las tendencias de los mercados y descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrecerá el futuro; de lo contrario, este futuro se puede convertir en una gran amenaza. Con un conocimiento claro del entorno del marketing se pueden adaptar estrategias para afrontar los nuevos retos y las nuevas oportunidades del mercado.

Al respecto, los especialistas en marketing cuentan con métodos como la inteligencia de marketing y los estudios de mercado destinados a obtener información sobre el entorno del marketing. Además, es necesario que estos expertos pasen más tiempo inmersos en los entornos de los consumidores y de la competencia.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es una de las actividades más importantes e interesantes en el marketing, debido a que es una de las mejores técnicas de recolección de información para la toma de decisiones.

En párrafos anteriores se ha mencionado que el marketing tiene como actividad principal identificar y satisfacer necesidades agregando valor para los clientes. Para identificar las necesidades de los clientes, diseñar e implementar las estrategias de mercado y los programas encaminados a satisfacer las respectivas necesidades, las personas encargadas del marketing requieren información acerca de sus clientes, sus competidores y otras fuerzas del mercado.

Recordemos que los encargados del marketing toman decisiones respecto de las oportunidades potenciales, seleccionan el mercado meta y la segmentación, planean e instrumentan los programas de marketing y controlan su desempeño. Pero estas decisiones se complican por la interacción que se establece entre las variables controlables del mercado (características del producto, su precio, promoción y distribución) y las variables no controlables o factores del entorno empresarial (condiciones económicas, tecnológicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y medioambientales); por ende, se requiere contar con información confiable y actualizada para tomar buenas decisiones.

La investigación de mercados tiene el propósito de generar información acerca de los clientes, la competencia y las otras fuerzas del mercado, para satisfacer las necesidades de los encargados de tomar las decisiones de marketing en las empresas.

En síntesis, la investigación de mercados es la responsable de la identificación, recopilación, análisis y difusión de información relacionada con los factores controlables (producto, precio, distribución y promoción), no controlables (condiciones económicas, tecnológicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y medioambientales), de la competencia y de los consumidores, en forma sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.¹²

Proceso de investigación de mercados

El proceso de investigación de mercados es el conjunto de pasos que define las tareas a realizar para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados. Estas fases son:¹³

- Estudio de la situación actual
- Selección y formulación de un diseño de investigación
- Trabajo de campo y recopilación de datos
- Procesamiento y análisis de datos
- Preparación y presentación del informe final

Estudio de la situación actual

El estudio de la situación actual consiste en identificar cuál es la necesidad actual y qué es necesario realizar para satisfacerla.

Selección y formulación de un diseño de investigación

El diseño de investigación es la estructura del proceso de investigación que sirve para llevarla a cabo.

Trabajo de campo y recopilación de datos

Se refiere al proceso de contacto directo con la población objeto del estudio y de recopilación de la información mediante encuestas, entrevistas, grupos focales u observación.

Procesamiento y análisis de datos

Consiste en tabular y procesar la información con el apoyo de programas de software estadístico y luego analizar dicha información con base en los objetivos del estudio y las variables objeto de medición.

¹² MALHOTRA, Naresh. *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Prentice Hall, México, 1997, p. 8.

¹³ *Ibid.*, p. 22.

Preparación y presentación del informe final

Una vez analizada la información se procede a elaborar un documento de informe final. Éste debe contener un resumen ejecutivo del estudio, los objetivos de la investigación, la metodología utilizada para su realización, la descripción, el análisis de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

Gráfico 6.3. Aspectos generales de la investigación de mercados



Fuente: Adaptado de GRIFFIN R. y RONALD E. *Negocios*. Prentice Hall. México, 2005, p. 290.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Para el marketing, los *consumidores* son entendidos como las personas que conforman el mercado de consumo, es decir, el conjunto de personas y hogares que compran o adquieren bienes o servicios para el consumo personal.

Los consumidores tienen perfiles (rasgos) muy diversos unos de otros en cuanto a edades, ingresos, nivel educativo, necesidades, gustos y hábitos. Por consiguiente, es indispensable que los responsables del marketing conozcan sobre los factores que influyen en el comportamiento de las personas en los momentos de compra.

Si una empresa quiere tener éxito, necesita obtener información sobre el comportamiento del consumidor, es decir, información sobre inquietudes como: qué compran los consumidores, dónde, cuándo y cuánto compran.

El *comportamiento del consumidor* es entendido como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los bienes y servicios que consideran que satisfacen sus necesidades.¹⁴ Así, el comportamiento del consumidor es el área del marketing que se encarga de estudiar y explicar los factores que influyen y la forma en que las personas toman decisiones al momento de satisfacer una necesidad de compra.

Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Para los expertos en teoría del comportamiento del consumidor, existen muchos factores que afectan la conducta de las personas al momento de compra. Sin embargo, los factores más importantes son:

- Factores culturales
- Factores sociales
- Factores psicológicos
- Factores personales

Los especialistas necesitan identificar y comprender cada uno de estos factores y el papel que desempeñan en el momento de decidir una compra.

Proceso de decisión de compra

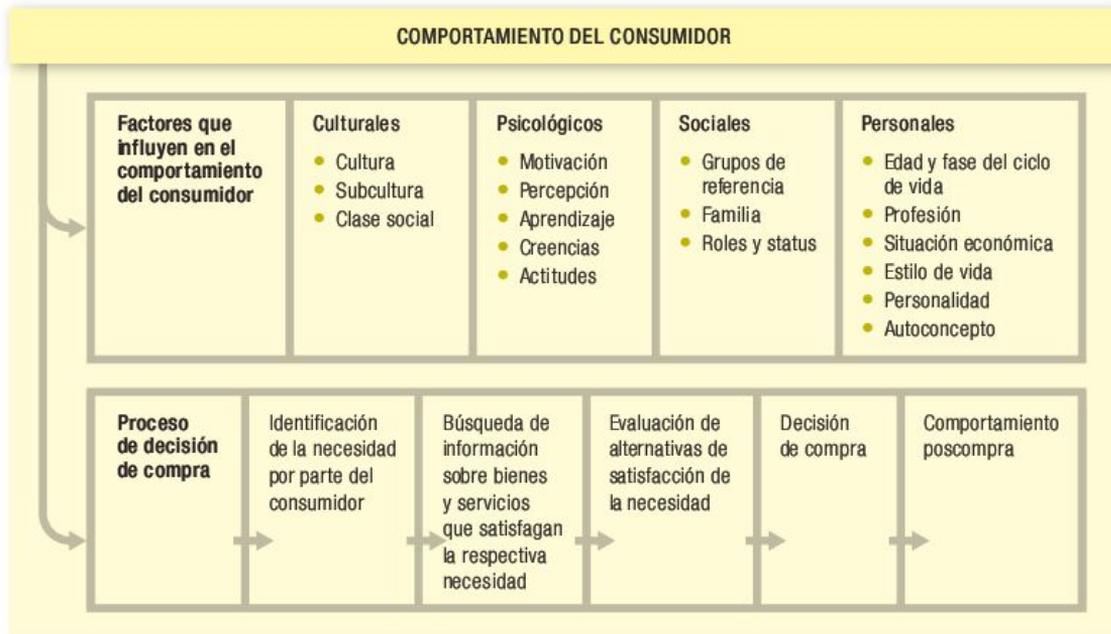
Este proceso tiene como propósito ilustrar cómo los consumidores toman la decisión de compra. Según Kotler *et al.*,¹⁵ un proceso general de compra sigue cuatro pasos:

- Identificación de la necesidad por parte del consumidor.
- Búsqueda de información sobre bienes y servicios para la satisfacción de la respectiva necesidad.
- Evaluación de alternativas de satisfacción de la necesidad
- Decisión de compra.
- Comportamiento poscompra.

¹⁴ SCHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie. Op. cit., p. 8.

¹⁵ KOTLER, Phillip; *et al* Op. cit., p. 208.

Gráfico 6.4. Consideraciones generales del comportamiento del consumidor



Fuente: Adaptado de KOTLER, Philip, *et. al. Marketing*. 10ª edición, Pearson Prentice Hall. España, 2004, p. 190.

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan de marketing es un documento que contiene los lineamientos a desarrollar por el área de marketing en un período futuro y que responde al plan general o corporativo de la empresa.

Comprende la formulación o revisión de la misión y visión del área en función de la misión, visión, objetivos y estrategia corporativos. Luego, se fijan los objetivos del área y se realiza un diagnóstico tanto del entorno interno, para identificar las fortalezas y debilidades (evaluación de cada uno de los factores constitutivos del *mix* de marketing), como del entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas en aspectos de mercado (competencia, clientes, proveedores, condiciones económicas, sociales, medioambientales, etc.). A partir del diagnóstico se definen las estrategias de marketing para lograr los respectivos objetivos. Finalmente, se elabora un plan de acción y se definen los indicadores de logro.

El plan de marketing marca el derrotero a seguir por la respectiva área, con el propósito de optimizar los recursos y las oportunidades del mercado en beneficio de la empresa.

RETOS DEL MARKETING PARA EL NUEVO MILENIO

Para muchos expertos en marketing, los avances tecnológicos, la rápida globalización y los continuos cambios sociales y económicos están provocando alteraciones radicales en el mercado. Por consiguiente, las empresas que quieran ser parte de este nuevo ambiente de los negocios requieren incorporar en sus culturas una actitud flexible y una disposición para el aprendizaje y el cambio permanente.

Ahora bien, entre los principales desarrollos en el campo del marketing cabe mencionar la mayor interconexión que se establece entre las organizaciones, las organizaciones y las personas, y éstas entre sí. Cada día que transcurre nos sentimos más conectados con los hechos y unos con otros.

La economía mundial ha experimentado cambios radicales en las últimas décadas. Las distancias geográficas y culturales tienden a desaparecer gracias al uso de los aviones, del fax, de los canales de televisión satelital, de las conexiones a Internet y de muchos otros avances tecnológicos.

Por otra parte, cada día nos conectamos de nuevas y diversas formas. Hoy podemos recorrer el mundo en tiempo real desde cualquier parte y en el momento que así lo deseemos.

En virtud de los planteamientos mencionados, es importante conocer las principales tendencias o variables que están y estarán influyendo en las actividades del marketing durante los próximos años. Entre otras, estas tendencias son:

- Los avances acelerados y los desarrollos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), del transporte y de otras tecnologías aplicadas.
- Las oportunidades que ofrece Internet, ya que las empresas, además de competir en los mercados tradicionales, ahora tienen acceso a los llamados *cibermercados*.
- Los cambios en el ámbito de la producción, donde día a día aparecen nuevos y mejores materiales para la producción de bienes y servicios que pueden satisfacer nuevas necesidades.
- Los clientes están cada vez más informados y más exigentes, y a la vez son menos fieles e indecisos.
- La conformación de cadenas y redes de suministro y distribución.

Estas y otras tendencias son importes de ser consideradas por el marketing en el momento de tomar decisiones.

MARKETING Y VENTAJA COMPETITIVA

En secciones anteriores se ha reiterado el tema de los retos cada vez mayores que deben enfrentar las organizaciones, y uno de éstos es la fuerte competencia, para la cual es necesario estar preparados. Así, para ser competitivas en el mercado actual y futuro, las empresas deben ser expertas no sólo en la gestión de productos, sino también en la gestión de las relaciones con los clientes, en tal forma que puedan superar a la competencia.

Para lograr establecer y mantener relaciones positivas y confiables con los clientes, y así generar ventaja competitiva, es indispensable ofrecer a las personas que forman el público objetivo un valor agregado superior que el de la competencia.

El marketing necesita, entonces, contar con un análisis de la competencia que parta de una identificación, evaluación y selección de los competidores clave, para luego desarrollar estrategias de marketing competitivas que le permitan a la empresa un posicionamiento en el mercado reflejado en la satisfacción de los clientes.

MARKETING INTERNACIONAL Y GLOBAL

Como se ha reiterado en páginas anteriores, consecuencia de la globalización, del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, del transporte y de los flujos financieros, las distancias se vuelven cada vez más cortas y la interrelación e interdependencia convierten al planeta en lo que hoy se considera como *la aldea o el mercado global*.

La internacionalización de la producción y el comercio es cada vez mayor, tanto que el número de negocios internacionales o empresas multinacionales en los países más ricos del mundo se ha triplicado, pasando de 7.000 a 24.000, mientras que la importación de bienes y servicios representa el 24% del PIB mundial y el comercio internacional equivale al 29% del PIB mundial, lo que supone un aumento del 10% respecto al año 1990.¹⁶ Los mercados de Europa oriental y occidental, China, la costa del Pacífico y Rusia ofrecen grandes oportunidades, pero también representan grandes amenazas si las empresas no son competitivas.

La competencia mundial se intensifica permanentemente y no hay sectores económicos que estén seguros frente a la competencia exterior. Esto les ha generado a las empresas una mayor necesidad de introducirse en los mercados internacionales, pero también las expone a mayores riesgos.

¹⁶ KOTLER, Phillip *et al.* Op. cit., p. 625.

Formas de entrar en el mercado mundial o internacional

Las empresas pueden ingresar en el mercado mundial mediante cualquiera de las siguientes estrategias:

- Exportando (vendiendo productos fabricados en el país en el mercado externo).
- Estableciendo alianzas con empresas de otros países para producir o comercializar bienes o servicios.
- Realizando inversión directa (teniendo instalaciones en otros países).

Participar en el mercado mundial implica conocer el sistema de comercio internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Acuerdo General de Aranceles y Aduanas, o *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), las zonas de libre comercio, el entorno económico, político, jurídico, social, cultural y medioambiental mundial, y diseñar el *mix* de marketing (producto, precio, distribución y promoción) adecuado a las necesidades del mercado internacional.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARKETING

Finalmente, es importante reiterar los aspectos vinculados a la responsabilidad social y ética en el marketing. Las empresas socialmente responsables conocen lo que los consumidores necesitan y producen los bienes y servicios de tal modo que generen valor y satisfacción para sus clientes. Se deben evitar las prácticas de marketing que afecten en forma negativa a los consumidores, tales como:¹⁷

- Precios elevados
- Prácticas engañosas
- Presión comercial
- Productos de mala calidad o poco seguros
- Obsolescencia planificada (productos que pierden vigencia antes de lo estimado)
- Servicio regular
- Falsos deseos y demasiado materialismo
- Pocos bienes sociales
- Contaminación cultural
- Demasiado poder político por parte de las empresas en la sociedad
- Prácticas de marketing que creen barreras de entrada para otras empresas
- Adquisición de competidores por presión
- Competencia desleal

Las empresas necesitan contar con directrices y criterios éticos para con los distribuidores, los actos publicitarios, el servicio al cliente, la fijación de precios y el desarrollo de productos, así como tener un fuerte compromiso con los principios éticos generales.

¹⁷ *Ibid.*, p. 658.

EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Qué es el marketing?
- ¿Qué se entiende por valor y satisfacción en marketing?
- Enuncie la relación entre marketing y mercado.
- ¿Qué es la segmentación de mercados?
- Enuncie al menos cuatro categorías de segmentación de mercados.
- ¿Cuáles son los principales enfoques de marketing?
- ¿Qué es la mezcla o *mix* de marketing?
- ¿Cómo se clasifican los bienes y los servicios en marketing?
- ¿Qué son los precios en marketing y cuáles los factores que los determinan?
- ¿Cuáles son los principales enfoques y estrategias que utilizan las empresas para determinar los precios de sus productos o servicios?
- ¿Cuáles son los principales canales de distribución que utilizan las empresas?
- ¿En qué consiste la promoción y cuáles son sus aspectos básicos?
- ¿Qué es un plan de marketing y para qué sirve?
- Describa la relación entre el marketing y el entorno.
- ¿En qué consiste una investigación de mercados?
- Enuncie la relación entre el comportamiento del consumidor y el marketing.
- Describa los principales retos del marketing para el nuevo milenio.
- Enuncie la relación entre marketing y ventaja competitiva.
- ¿Cuáles son los rasgos básicos del marketing internacional y global?
- ¿En qué consiste la responsabilidad social y la ética en las actividades del marketing?

EJERCICIO DE UN PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO EN UN MERCADO YA EXISTENTE

Una vez definida la planeación estratégica corporativa, en las organizaciones se procede a formular los planes para cada una de las áreas funcionales (finanzas, marketing, desarrollo humano, producción, etc.).

Las empresas orientadas al marketing son las que tienen mejores posibilidades de generar, difundir y responder con éxito a la información del mercado. Se centran en conocer al cliente, el competidor y el entorno empresarial, y a integrar los recursos propios para ofrecer valor y satisfacción al cliente tanto interno como externo. Además, tienen la capacidad para generar ventajas competitivas sostenidas respecto de la competencia.

Estructura de un plan de marketing

Existe una gran variedad de modelos de planes de marketing que reflejan no solamente la orientación y las perspectivas que tienen las empresas, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de la planeación de mercados en esas empresas. Por tanto, cada empresa debe adaptar libremente el esquema general de un plan de marketing para que se corresponda con las exigencias particulares de su situación.

En general, el esquema de un plan de marketing comprende los siguientes aspectos:

1. Fundamentos del plan estratégico corporativo
 - Dirección estratégica de la empresa
 - Análisis de entorno corporativo y organizacional
 - Objetivos corporativos
 - Estrategias corporativas
2. Análisis situacional y del entorno
 - Análisis de la competencia
 - Entorno del cliente
 - Entorno externo
3. Análisis del entorno externo y organizacional en aspectos de marketing
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - Análisis matricial - DOFA
4. Objetivos de marketing
5. Estrategias de marketing
 - Penetración del mercado
 - Desarrollo del mercado
 - Desarrollo del producto
 - Diversificación

6. Definición del *mix* de marketing
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción
7. Plan de acción y control
8. Presupuesto

Ahora bien, como el tema trata sobre un plan para la introducción de un nuevo producto en un mercado ya existente, entonces cabe señalar que las estrategias que se adoptan para lograr los objetivos usualmente suelen clasificarse en dos grandes categorías: las que mantienen su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercados.

Cuando los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de la demanda, la estabilidad o la rentabilidad, la estrategia de marketing puede enfocarse en esos mercados mediante alguna de las posibilidades que se describen a continuación.

Penetración del mercado: la empresa busca aumentar sus ventas mediante un mayor aprovechamiento del mercado actual pero con los mismos productos, ya sea aumentando la cantidad o bien la frecuencia de uso de sus bienes o servicios por parte de sus clientes.

Desarrollo del producto: consiste en ofrecer nuevos productos para los mercados existentes, a fin de satisfacer las necesidades y los deseos cambiantes de los clientes, enfrentar nuevas ofertas de la competencia o aprovechar una nueva tecnología. Incluye la posibilidad de reemplazar o reformular productos.

Ahora bien, cuando al analizar el entorno y las tendencias se encuentra que las ventas o la rentabilidad de la empresa se ven afectadas en los mercados ya existentes, entonces se recomienda la búsqueda de nuevos mercados que presenten mejores oportunidades. A continuación se describen las estrategias para entrar en nuevos mercados.

Desarrollo del mercado: consiste en llevar los productos actuales a nuevos mercados.

Diversificación: consiste en ofrecer nuevos productos en nuevos mercados.

En virtud de los anteriores planteamientos, se presenta un ejemplo de un plan de marketing para la introducción de un nuevo producto en un mercado ya existente.

Para el desarrollo práctico de este tema se ha tomado como caso de ilustración la edición de un nuevo libro de metodología de la investigación por parte de Impreditores S.A., empresa con tan sólo cinco años en el mercado, pero que ha alcanzado un significativo posicionamiento en el sector editorial, el cual se proyecta como uno de los más dinámicos de la economía nacional para los próximos años, con grandes perspectivas en el mercado internacional.

PLAN DE MARKETING 2007-2010

CASO: IMPREDITORES

El siguiente es el plan de marketing para la introducción en el mercado editorial del libro *Metodología de la investigación: enfoque práctico e integral*.

Con el propósito de mantener alineado el presente plan de marketing con la planeación estratégica de la compañía, a continuación se hace una presentación de la filosofía empresarial, los objetivos corporativos, las estrategias y el diagnóstico organizacional sobre el cual se basó el actual plan 2007-2010 de la editorial, que guiará el desarrollo de su actividad durante el mencionado período.

Filosofía organizacional de Impreditores S.A.

La siguiente es la filosofía institucional que guía la actividad de Impreditores S.A. y el fundamento del quehacer de la compañía y de todas y cada una de las personas que laboran en ella.

Misión

Impreditores S.A. es una organización comprometida con la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, para lo cual ofrece productos de óptima calidad. Para ello, la compañía cuenta con un equipo de personas con las más altas calidades humanas, intelectuales y profesionales, lo que le permite ser competitiva en el mercado, ofrecer una retribución justa tanto para los trabajadores como para los inversionistas, participar en la conservación del medio ambiente e impulsar el desarrollo económico y social de la comunidad donde opera.

Visión

Impreditores S.A. tiene como gran propósito para el año 2010 ser reconocida como una de las diez mejores organizaciones nacionales en el campo editorial del libro técnico universitario, por su compromiso de mejoramiento continuo en las relaciones con sus clientes, sus proveedores, la competencia, la comunidad y la contribución al desarrollo del país mediante la generación de empleo y la protección del medio ambiente.

Valores

En Impreditores S.A. los principios o valores son el eje fundamental en toda actividad de la empresa. Entre los diversos valores que destaca esta compañía se mencionan los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Justicia
- Laboriosidad
- Respeto

Cultura corporativa

La característica de la cultura corporativa de esta compañía es que todas y cada una de las personas que aquí laboran conciben el trabajo como una forma de realización personal. Por tanto, siempre están dispuestas a realizar las diferentes actividades con gran entusiasmo y compromiso personal y corporativo.

Es una cultura donde las personas entienden la importancia de sus contribuciones mutuas para el éxito integral de la compañía y, por ende, de cada persona en particular. Con este propósito, la compañía cuenta con programas de formación integral cuyo alcance comprende a todo el personal de la empresa.

Los valores corporativos son considerados por cada trabajador como verdaderos criterios que guían sus vidas, razonamientos y acciones para construir sus propios proyectos de vida, el futuro de la compañía, un lugar de trabajo digno y un mundo mejor.

Los directivos tienen como actividad principal la creación de valor real para todos y cada uno de los *stakeholders* de la compañía (trabajadores, clientes, proveedores, competencia, inversionistas, sociedad, etc.). A tal fin, se mantiene un estrecho y cordial contacto con cada uno de estos *stakeholders*, los cuales son escuchados y sus contribuciones, valoradas.

Estrategias corporativas

En cuanto a estrategias corporativas en el campo del marketing, el plan 2007-2010 hace referencia a la necesidad del desarrollo de nuevos productos editoriales, y a ello busca responder el presente plan de marketing.

Diagnóstico del entorno

De acuerdo con el plan estratégico 2007-2010, las siguientes son las principales oportunidades, amenazas y tendencias del entorno que afectan y afectarán a la empresa en los próximos cuatro años.

Oportunidades

- Posibilidad de alianzas con las grandes editoriales existentes en el país.
- Estímulos para la creación de nuevos negocios.
- Política de estímulo a la lectura por parte del gobierno.
- Reformas académicas en el sector educativo que propenden por una mayor exigencia en la lectura.

Amenazas

- Exigentes barreras de entrada al sector como consecuencia del carácter monopolístico.
- Altos costos del capital de riesgo.
- Inestabilidad económica en el país.
- Cultura de la fotocopia.
- Baja cultura de la adquisición de libros por parte de la comunidad académica en el país.

Tendencias

- Reformas educativas que buscan mejorar la calidad de la educación en el país y propender por la investigación como estrategia competitiva.
- Tendencia a la virtualización en los diferentes campos de la actividad académica.
- Tendencia a la estabilización de la economía y su reactivación.

Diagnóstico organizacional por áreas funcionales de la empresa

Las fortalezas y debilidades actuales de Impreditores S.A. son las siguientes:

Fortalezas

- Excelentes relaciones de la empresa con la comunidad académica.
- Alto grado de compromiso de las personas de la empresa con su misión y visión.
- Compromiso de los inversionistas de la empresa con el desarrollo de sus actividades.
- Alto grado de calificación del personal en la empresa.
- Reconocimiento del cliente por la calidad del servicio.

Debilidades

- Poca experiencia de la empresa en el medio editorial.
- Limitado recurso humano para atender en forma altamente satisfactoria los requerimientos de los clientes.
- Baja capacidad de inversión para el desarrollo de proyectos.
- Altos costos de operación de la empresa por mercado estacionario.
- Desconocimiento de la conducta de los clientes.
- Limitada tecnología para el desarrollo de sus actividades.

Mercado del libro en el entorno nacional

Ahora bien, para complementar la información relacionada con la actividad de la empresa y con el propósito de garantizar el buen desarrollo de este plan de marketing, a continuación se hace una breve pero importante presentación del entorno nacional y sus perspectivas para los próximos años, así como una descripción del sector de las artes gráficas en el país, que es el contexto donde se desarrolla la actividad de la compañía.

Recientes estudios¹⁸ sobre el mercado de libros en el entorno nacional muestran que el promedio de lectura en el país es de menos de dos libros por año por persona, mientras que en España es de diez, en Inglaterra de doce y en Japón de más de treinta libros. No obstante, la industria editorial nacional durante los años noventa tuvo un gran repunte cuando el sector se convirtió en uno de los más grandes de América Latina, después de países como México y Argentina.

¹⁸ Cámara Colombiana del Libro. *El negocio de la cultura* Bogotá, 2003.

El panorama para la industria editorial es positivo, porque ha logrado incursionar exitosamente en los mercados externos. La competitividad de las editoriales e imprentas nacionales, en calidad y precio, les garantiza ser un gran competidor de la región. Las cifras dan cuenta de ello, pues las exportaciones de libros pasaron de 90,5 millones de dólares en el año 2003 a 110,8 millones de dólares en 2004, lo que significó un crecimiento del 22,4%. En la actualidad, el 40% de la producción nacional de libros se exporta y los principales destinos son México, Venezuela, Estados Unidos, Perú y Ecuador.¹⁹

Canales de comercialización de los libros en el entorno nacional

Los editores establecidos en el país utilizan diferentes canales para la comercialización de sus fondos editoriales, con el propósito de alcanzar en forma simultánea diferentes segmentos de mercado. La siguiente tabla muestra los principales canales de comercialización de las empresas editoriales en el país durante los últimos cuatro años. Los datos de la tabla fueron elaborados a partir de archivos históricos de Cerlalc, la Cámara Colombiana del Libro, Fundalectura y estimaciones realizadas por el autor según información obtenida de las tres entidades antes mencionadas.

Tabla 1. Ventas de las empresas editoriales según canal de comercialización
(Millones de pesos)

Canal / año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Distribuidores	45.922	44.948	44.957	49.961	51.654	53.179
Librerías tradicionales	62.946	56.998	54.178	59.721	62.946	64.125
Librerías virtuales	518	302	437	396	458	543
Kioscos	422	222	310	413	423	466
Grandes superficies	24.201	22.529	23.146	25.045	26.285	26.716
Canal corto (detallistas)	87.636	80.051	79.697	85.019	87.146	87.675
Ferías y otros eventos	1.415	2.531	2.756	3.174	3.612	3.897
Gobierno	7.696	5.231	5.172	4.997	5.769	5.998
Escuelas, colegios y universidades	16.267	41.680	14.013	13.991	14.123	14.679
Bibliotecas	917	681	571	503	567	789
Empresas privadas	3.569	1.194	983	759	801	876
Directa a crédito	10.978	13.322	13.650	14.764	14.254	14.650
Clubes de lectura	1.191	1.699	1.317	1.201	1.356	1.508
Punto de venta propio	29.247	35.846	31.122	34.593	35.076	36.714
Comercio electrónico	8	19	11	10	12	12,7
Ventas directas	71.287	75.205	69.379	72.997	75.154	75.978
Otros canales	5.044	1.626	093	3.163	2.765	2.975

Fuente: Estos datos fueron estimados a partir de información muy general de archivos de la Cámara Colombiana del Libro, Fundalectura, y entrevistas con personal de algunos de los diferentes canales de distribución de libros, por consiguiente son sólo útiles para ilustrar este ejercicio.

¹⁹ *Portafolio*. Miércoles 20 de abril de 2005.

Con relación a las librerías, que son el principal canal de comercialización de libros técnicos universitarios, según el estudio realizado en el año 2004 por Cerlalc y patrocinado por la Unesco, el país cuenta con 369 concentradas en las principales ciudades capitales.

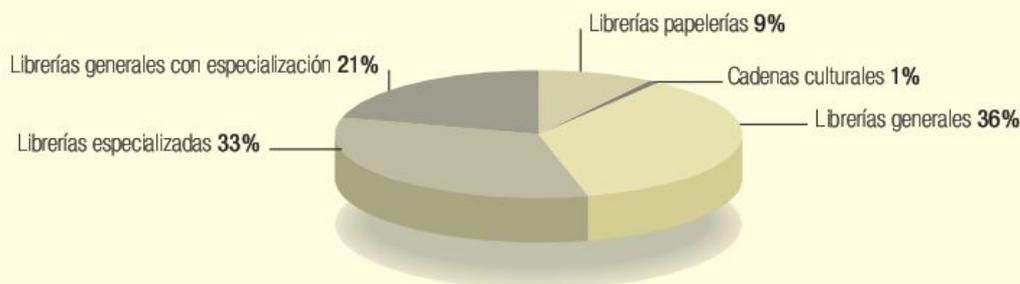
Es importante señalar que en el país existe libertad para la fijación de los precios de los libros, de acuerdo con los descuentos negociados con el editor.

Las ventas de libros para el año 2003 por ciudades se registró así: en BGT se vendió el 51% de los libros del país, en CLY el 12,7%, en MDLL el 10,4% y en BRRO el 11,3%. Lo cual significa que el 84% de las ventas de las editoriales se concentró en cuatro ciudades.²⁰

Las estadísticas muestran que el 60% de las ventas que realizan las principales editoriales a las librerías, sin incluir las de sus propios puntos de venta, se concentran en menos de 10 librerías. Asimismo, los datos sobre puntos de venta de libros indican que las 49 librerías que tienen sucursales y las 9 más importantes sin sucursales generan aproximadamente el 80% de las ventas de libros del país. El restante 20% de las ventas se efectúan a través de las 311 pequeñas librerías del país.

También es de destacar que el 63% de las ventas de los libros técnicos escolares y universitarios se realizan en temporadas de ingreso al estudio, tanto en colegios como en universidades.²¹

Gráfico 1. Venta de libros por tipo de librerías



Fuente: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina, y el Caribe, y Unesco, "Estudio de canales de comercialización del libro en Colombia", Argentina, 2003.

Con relación a la capacidad adquisitiva, en el país compran libros: el 91% de personas con más de diez salarios mínimos, el 87% de personas con entre cinco y nueve salarios mínimos, el 76% de personas con entre tres y cinco salarios mínimos, el 69% de personas con entre dos y tres salarios mínimos, el 59% de las personas con entre uno y dos salarios mínimos. Igualmente, los datos indican que 750.000 personas que ganan salarios superiores a cuatro millones de pesos en adelante no son compradoras de libros y cerca de un millón de personas con algún nivel de educación superior tampoco compran; ello significa que en la actualidad en el país hay un potencial de compradores para captar.

²⁰ Fundalectura. "Hábitos de lectura y consumo de libros", Encuesta nacional de hogares, Módulo sobre hábitos de lectura, DANIE, diciembre de 2003.

²¹ Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, y Unesco, "Estudio de canales de comercialización del libro en Colombia", Argentina, 2003.

Canales de distribución de Impreditores S.A.

Los canales de distribución actuales de Impreditores S.A., según su participación en el mercado, están así:

● Venta directa	43%
● Punto de venta librería	25%
● Bibliotecas de colegios y universidades	21%
● Empresa privada	9%
● Otros canales	2%

El mercado de libros de metodología

Si bien en el país no existe información en términos de cifras relacionadas con ventas de libros técnicos universitarios por temas, a continuación se hace una presentación, en orden de mayor volumen de ventas en el país, de los libros relacionados con metodología de la investigación, según una encuesta realizada a las cinco editoriales más grandes localizadas en la ciudad de Bogotá, en el mes de abril de 2005, específicamente para obtener información para este estudio.

Los diferentes títulos referenciados tienen como característica principal el hecho de que son publicados por editoriales extranjeras con gran posicionamiento en el mercado.

Los siguientes son los títulos relacionados con metodología de la investigación más comercializados en el país, en orden de mayor a menor volumen de ventas:

- *Metodología de la investigación*, Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Batista, MacGraw-Hill Intamericana, México.
- *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*, Briones, G. Trillas, México.
- *El proceso de la investigación científica*, Mario Tamayo y Tamayo, Limusa, México.
- *Metodología y técnicas de la investigación en ciencias sociales*, Felipe Pardini, Siglo xx, Argentina.
- *Métodos de investigación social*, William Goode y Pal Hat, Trillas, México.
- *Métodos de investigación en Psicopedagogía*, Buendía Eisman, Bravo Cólás y Hernández Pina, MacGraw-Hill, España.
- *Métodos de investigación para educación y Psicología*, G. León e I. Motero, MacGraw-Hill, España.
- *Métodos de investigación*, Neil Salkin, Prentice Hall, México.

Los anteriores títulos representan aproximadamente el 80% del total del mercado de libros de metodología. Sin embargo, en el país la demanda potencial puede ser superior a 35.000 libros. El restante 20% lo representan más de 15 títulos de autores extranjeros y nacionales.

Es de resaltar aquí que en los últimos años se le está dando un significativo impulso al tema de la investigación como estrategia competitiva y diferenciadora, tanto de parte de las organizaciones de educación superior como de las organizaciones de toda índole.

Objetivos de mercado para el nuevo libro

Conocedores de las características del mercado del libro en el país, según la información presentada con anterioridad y la situación de la editorial, los siguientes son los objetivos de mercado para el libro *Metodología de la investigación: enfoque práctico en integral*, a publicar por Impreditores S.A., empresa nueva en el mercado.

- Conquistar en el primer año de edición el 1% del mercado nacional con potencial de demanda de libros de metodología.
- Lograr para los siguientes dos años (después del primer año de incursión) conquistar el 1,5% anual del mercado de los libros de metodología.
- Obtener utilidades netas anuales iguales o mayores que el 10% en los próximos cuatro años.

Estrategias de marketing

Establecer una alianza con las tres principales editoriales posicionadas en el mercado para que, a la vez que se comercializan los títulos ya conocidos de tales editoriales, se introduzca el nuevo producto en el mercado actual.

Realizar eventos académicos con el autor del libro, quien ya goza de un importante reconocimiento en el medio académico en el campo de la investigación.

Resaltar las fortalezas del libro respecto de los de la competencia con criterio distintivo del producto.

Mix de marketing

Producto

Ficha técnica: Tamaño: 18 x 24 cm

Páginas: 480 (1 tinta)

Carátula: rústica color

1ª. edición 2007

Incluye CD-ROM

Fortalezas: el libro está redactado en un lenguaje sencillo, de fácil comprensión tanto para personas que se inician como para expertos en investigación; incluye aspectos epistemológicos que llenan un vacío en los demás libros de metodología; los ejemplos ilustran aplicaciones del método científico en diversos temas de investigación; presenta una visión integral de métodos y tipos de investigación; incluye CD-ROM con material didáctico que complementa los contenidos del libro, especialmente los relacionados con guías y formatos de presentación de anteproyectos y documentos de informes finales; tanto con la metodología de la *American Psychological Association* (APA), como con el método general; incluye herramientas para el procesamiento de la información.

Debilidades: el posicionamiento del autor en el mercado, aunque tiene reconocimiento, aún es limitado; el costo de producción es alto debido al número de ejemplares, lo que se puede reflejar en un precio de venta también alto; existen libros sobre el tema muy bien posicionados y la competencia es alta; los canales de distribución del libro están limitados al mercado local.

Oportunidades: la educación superior enfatiza cada vez más la importancia de la investigación en los procesos de formación de los profesionales, de allí la significativa tendencia a incrementar la demanda de material bibliográfico en temas de metodología; si bien en el mercado nacional se encuentra abundante material bibliográfico sobre este tema, es especializado y complejo.

Amenazas: en los últimos años han aparecido nuevos títulos relacionados con la bibliografía disponible en el campo de la metodología, especialmente de autores extranjeros; la fotocopia en las universidades está en incremento; son reducidos los canales de distribución para el nuevo libro.

Distribución

La comercialización del libro se hará en un 50% por venta directa, aprovechando la relación estrecha que existe entre el autor y la comunidad académica en diferentes instituciones de educación superior, en las principales ciudades del país. Este mecanismo permite un mayor margen de beneficio económico para la editorial, debido a que la distribución por librerías exige un descuento igual o superior al 35% del valor del precio de venta al público.

El restante 50% será comercializado por un importante distribuidor, para que lo codifique en las grandes librerías del país, de las cuales el 50% se concentra en la ciudad capital. Para esto ya existe acuerdo con el distribuidor.

Precio

El valor del libro en el mercado está determinado por el costo de producir el libro (revisión del manuscrito, diagramación, edición, etc. = \$ 12.350 c/u para un volumen de 5.000 libros), más los costos administrativos y de comercialización (\$ 16.100), más un margen de ganancia estimado a partir de los precios de los libros existentes en el mercado y del costo bruto del libro (35%).

El precio será entonces:

Costo de publicación	\$ 12.350
Costos administrativos y de comercialización	\$ 16.100
	<hr/>
Costo total de producción	\$ 28.450
Margen de ganancia (20% del costo de producción)	\$ 5.690
	<hr/>
Precio de venta al distribuidor	\$ 34.140
Precio de lista al público (precio de venta al distribuidor más un 35%)	\$ 46.089

Publicidad o comunicación

Para dar a conocer el libro, la editorial cuenta con personal promotor, cuya función es visitar las universidades. Se utilizará material publicitario como afiches y ejemplares de libros en calidad de muestras gratis para entregar a los docentes y coordinadores de metodología de las diferentes universidades.

También se programarán cinco eventos académicos en distintas universidades de las principales ciudades del país para realizar una presentación del libro por parte del autor.

La inversión para la difusión del libro, según las condiciones antes expresadas, es de \$ 10 millones.

Servicio al cliente

Es fundamental para la editorial prestar excelente servicio al cliente. A este fin, se capacita permanentemente al personal de la editorial en este campo para garantizar que se mantenga una cultura organizacional orientada al cliente.

En el caso específico del servicio para el nuevo producto, el personal de promoción estará visitando de manera permanente tanto las librerías como las universidades para prestar un servicio personalizado a los libreros, bibliotecarios, docentes y coordinadores del área de metodología de la investigación, a fin de responder a sus requerimientos sobre el libro y recoger sus comentarios y observaciones.

Para ello se dispone de una inversión adicional de \$ 6 millones.

Nicho de mercado

El libro objeto de este plan de marketing está dirigido tanto a estudiantes universitarios que se inician en el tema de la investigación de las diferentes disciplinas de las ciencias sociales, como a personas con conocimientos generales sobre el tema y que no son especialistas.

En el ámbito geográfico, el libro está diseñado para ser utilizado por estudiantes e investigadores de diferentes países, especialmente los de habla hispana, en los niveles de pregrado y posgrado de educación superior. Sin embargo, por la capacidad de la editorial el mercado directo en el corto plazo es el mercado nacional, principalmente el mercado local.

Plan de acción

Para el desarrollo de este plan de marketing se cuenta con el siguiente plan de acción.

Plan de acción para la introducción de un nuevo producto

Período 2007- 2010

Actividades	2007	2008	2009	2010
Desarrollo del libro de metodología de la investigación	Desarrollar y editar el nuevo libro	Promocionar el nuevo libro	Posicionar el nuevo libro	Participar del 20% del mercado nacional de libros de metodología de la investigación
Servicio al cliente	Diseñar un programa de servicio al cliente para el nuevo libro	Implementar el programa de servicio al cliente	Evaluar los resultados del programa	Garantizar el 95% de satisfacción por servicio al cliente
Promoción	Diseñar y desarrollar un programa de promoción	Evaluar el impacto del programa de promoción	Mantener el programa de promoción	
Estudio de inteligencia de mercados		Realizar estudio de inteligencia de mercados para evaluar la oportunidad de nuevos mercados		
Estudio de mercados			Realizar estudio de mercados para nueva edición del libro	
Estudio de mercados			Realizar estudio de mercados para nuevo producto editorial	

Presupuesto de inversión

El siguiente es el presupuesto asignado para la ejecución del presente plan de marketing relacionado con el desarrollo del nuevo libro de metodología para el mercado nacional.

Presupuesto de inversión - Plan para la publicación del nuevo libro

Actividades	Responsable	Inversión
1. Edición	Autor y editor	\$ 10.000.000
2. Impresión	Producción y editor	\$ 15.000.000
3. Publicidad y promoción	Promoción	\$ 35.000.000
4. Distribución	Ventas y servicio al cliente	\$ 20.000.000
5. Servicio al cliente	Servicio al cliente	\$ 14.000.000
6. Estudio de inteligencia de mercados	Desarrollo comercial	\$ 25.000.000
7. Estudio de mercados	Desarrollo comercial	\$ 20.000.000
Total		\$ 139.000.000

Nota: Del monto de la inversión aquí estimado, el valor correspondiente a la producción del libro (\$ 5.000.00) lo asume el autor, mientras que los demás costos corresponden a la editorial.

Aspectos de contingencia

Otro aspecto relevante en este plan de marketing es el relacionado con los factores de contingencia. Para este caso se han considerado los siguientes como posibles factores de contingencia, ante los cuales debe estar preparada la compañía: ingreso al mercado de nuevos libros en el campo de la metodología de la investigación; nuevas ediciones de los libros ya existentes; cambios en los planes académicos relacionados con la enseñanza de la metodología de la investigación; cambios en las estrategias de mercado editorial que afecten las estrategias de la empresa; cambios en los hábitos de adquisición de libros técnicos por parte de los estudiantes, y cambios en el poder adquisitivo del estudiantado.

Actividades a desarrollar por el estudiante

A partir de la información correspondiente al caso de Impreditores S.A. y el contenido del capítulo sobre fundamentos de marketing:

- Elabore un ejercicio breve de cada una de las actividades que conforman los diferentes aspectos del *mix* de marketing (producto, precio, distribución y promoción) aplicados a un bien o servicio que esté ofreciendo una empresa en su país.
- Visite alguna empresa de su ciudad y obtenga información relacionada con las actividades de marketing que ésta realiza. Comparta la información con sus compañeros de clase durante el desarrollo de alguna de las sesiones y en presencia del docente, con el propósito de complementar información tanto de los contenidos del capítulo como de la misma experiencia de visita a las empresas.
- Entreviste por lo menos a cinco personas encargadas del área de marketing y pregunte sobre la importancia de esta área en la empresa, de la segmentación de los mercados, de los estudios de mercados y de conocer el comportamiento del consumidor.



Are

you

a

student?

CAPÍTULO 7

Fundamentos de administración de la producción y las operaciones

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir el término administración de la producción y operaciones.
- Identificar las principales actividades de la administración de la producción y operaciones.
- Describir la estrategia relacionada con el diseño y desarrollo de bienes y servicios y de procesos de producción.
- Mostrar la importancia de la administración de la calidad en los procesos de producción y operaciones.
- Describir la estrategia del proceso en la producción y operaciones.
- Explicar la estrategia de localización de procesos de producción y operaciones.
- Describir la estrategia de distribución de planta.
- Comentar la relevancia de los recursos humanos en la producción.
- Describir aspectos de la administración de la cadena de suministros.
- Reconocer aspectos relevantes de la administración de inventarios.
- Explicar criterios para la programación de la producción y operaciones.
- Explicar la razón de ser del mantenimiento y el control en la producción.
- Identificar los factores de éxito en la administración de operaciones.
- Describir las tendencias en la administración de la producción y operaciones.
- Explicar la relación entre la administración de operaciones y el entorno.

En el capítulo anterior se ha presentado una visión de los fundamentos del marketing en las organizaciones. Ello ha permitido familiarizar al lector con las actividades básicas de esta área, tales como identificar las necesidades y preferencias de los clientes y, luego, proporcionar los bienes y servicios que cumplan o excedan dichas expectativas, para lo cual se utiliza el *mix* de marketing.

En este capítulo se pretende, igualmente, familiarizar al lector con las actividades fundamentales del área de la administración de la producción y las operaciones. La descripción de los contenidos tiene un enfoque eminentemente teórico debido a que el propósito es mostrar una visión general del tema.

Se reitera que las organizaciones de toda índole, para desarrollar sus funciones y lograr sus objetivos, suelen agrupar sus actividades en cuatro funciones básicas: desarrollo del talento humano, producción y operaciones, marketing y contabilidad y finanzas.

Aunque estas funciones realizan actividades especializadas, deben actuar en forma interrelacionada y coordinada para garantizar el logro de los principales objetivos organizacionales: permanencia en el mercado, crecimiento y beneficio económico para sus inversionistas.

Cada una de estas cuatro funciones (marketing, producción, finanzas y desarrollo humano) ha sido motivo de énfasis en distintos momentos de la historia empresarial. Por ejemplo, en los inicios de la revolución industrial y hasta los años cuarenta del siglo xx, el área o función más importante de las empresas fue la producción, luego el énfasis se puso en el área de marketing, más tarde en las finanzas, recientemente en la relación marketing y finanzas, y la actual parece ser la era de las personas (el conocimiento) y las tecnologías, y en particular de las tecnologías de la comunicación y la información (TICs).

Si bien cada empresa puede enfatizar en una u otra área en función de su misión (razón de ser), las áreas o funciones son cada vez más interdependientes e integrales, y éste debe ser un criterio administrativo presente en toda decisión organizacional.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

De acuerdo con Gaither y Frazier,¹ la administración de la producción y las operaciones “es la administración del sistema de producción de las organizaciones, que convierte insumos en productos y servicios”. Los autores agregan que este proceso de conversión es el centro de lo que se conoce como *producción* y la actividad predominante en un sistema de producción.

¹ GAITHER, Norman y FRAZIER, Greg. *Administración de producción y operaciones*. Thomson, México, 2000, p. 5.

Para Render y Heizer,² la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos. En criterio de estos autores, la administración de operaciones se debe estudiar por las siguientes razones:³

- Conocer cómo funciona la actividad de las operaciones en las organizaciones y, por consiguiente, la forma en que las personas se organizan para la tarea productiva.
- Entender cómo se producen los bienes y servicios en las organizaciones.
- Comprender las actividades que realizan los administradores de operaciones y así formar personas con competencias para tal propósito.
- Atender al hecho de que las operaciones son actividades costosas de las organizaciones.

En este sentido, los autores afirman que muchas compañías están adoptando el enfoque de lograr un desarrollo de operaciones más efectivo, como estrategia para enfrentar una competencia global cada vez más fuerte.

ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La administración de operaciones es un subsistema de las organizaciones (compañías) y de la administración que implica interdependencia de actividades relacionadas con el proceso administrativo en sus diferentes subprocesos de planear, organizar, dirigir, integrar personal y controlar.⁴ La administración de operaciones implica dicho proceso en las decisiones de esta función, es decir, se planea, se organiza, se integra personal, se dirige y se controlan las operaciones implicadas en la producción de los bienes o de los servicios.

La administración de operaciones, de acuerdo con Render y Heizer,⁵ comprende las siguientes actividades básicas:

- Diseño y desarrollo de bienes y servicios y del proceso de producción
- Administración de la calidad
- Administración del proceso productivo
- Administración de la localización o ubicación de planta
- Administración de la distribución de planta
- Administración de recursos humanos involucrados en los procesos de producción y operaciones
- Administración de la cadena de suministros
- Administración de inventarios
- Programación de la producción y operaciones
- Mantenimiento de la producción u operaciones

² RENDER, Barry y HEIZER, Jay. *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación, México, 2004, p. 4.

³ *Ibid.*, p. 4.

⁴ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill, México, 1998, p. 35.

⁵ RENDER, Barry y HEIZER, Jay. *Op. cit.*, p. 7.

Diseño y desarrollo de productos y de procesos de producción

Para Gaither y Frazier, en este aspecto del proceso de administración de operaciones se establecen las características detalladas de cada producto (bien o servicio) debido a que éstas afectan directamente la manera en que se produce el respectivo bien o servicio y, por ende, determinan el diseño del sistema de producción. Además, el diseño del producto afecta en forma directa su calidad, los costos de producción y la satisfacción del cliente; por lo tanto, es vital para el éxito en el ámbito de la competencia global.⁶

En esta fase de diseño de productos (bienes o servicios) se consideran aspectos como:

- Fuentes de innovación de los bienes o servicios
- Desarrollo de nuevos bienes o servicios
- Estrategias para la introducción rápida de bienes o servicios en el mercado
- Mejoramiento del diseño de bienes o servicios existentes en el mercado
- Estrategias para mejorar la calidad de los bienes o servicios

Por otra parte, en el diseño de los procesos de producción se delinear y describen los procesos requeridos para la producción. En este sentido, la planeación de los procesos se debe realizar para responder a las necesidades de capacidad de producción y a las condiciones de la empresa y del mercado. Por ello, cuando se trata de diseñar los procesos de producción, necesariamente se debe partir de los conocimientos sobre las estrategias de las operaciones, los diseños de producción (de bienes o servicios), las tecnologías del sistema de producción y las necesidades y características del mercado, para desarrollar un plan detallado.

En esta fase se determinarán todos los pasos de los procesos tecnológicos individuales que se utilizarán y las vinculaciones entre los respectivos pasos:

- La delimitación y descripción de los procesos específicos que se utilizarán en la producción.
- La selección del equipo o maquinaria a utilizar para la producción.
- El diseño de las instalaciones físicas.
- El perfil del personal requerido con sus niveles de habilidad y de supervisión.

Entre las técnicas que suelen utilizarse en esta fase para el diseño de bienes o servicios y procesos, las más importantes son las que se describen a continuación.

⁶ GAITHER, Norman y FRAZIER, Greg. Op. cit., p. 109.

Diseño robusto

El diseño robusto es un proceso mediante el cual se garantiza que pequeñas variaciones en la producción o el ensamblaje no tengan efecto adverso en el bien o servicio.

Diseño modular

El diseño de componentes fácilmente separables, que garantizan flexibilidad al proceso de producción y marketing, constituye lo que se conoce como diseño modular.

Diseño asistido por computador

El CAD (*Computer Aided Design*, diseño asistido por computador) consiste en el uso intensivo de computador para el diseño de los productos.

Manufactura asistida por computador

El proceso de manufactura asistida por computador (CAM, *Computer Aided Manufacturing*) se realiza mediante el uso de software especializado para dirigir y controlar equipos de producción. La combinación de estas dos técnicas es lo que se conoce como CAD/CAM.

Manufactura integrada por computador

Los diseños CIM (*Computer Integrated Manufacturing*, manufactura integrada por computador) consisten en la aplicación de sistemas computacionales en todas las operaciones de la empresa relacionadas con la función de producción y con las demás actividades que apoyan la manufactura (marketing, finanzas, etc.).

Tecnología de realidad virtual

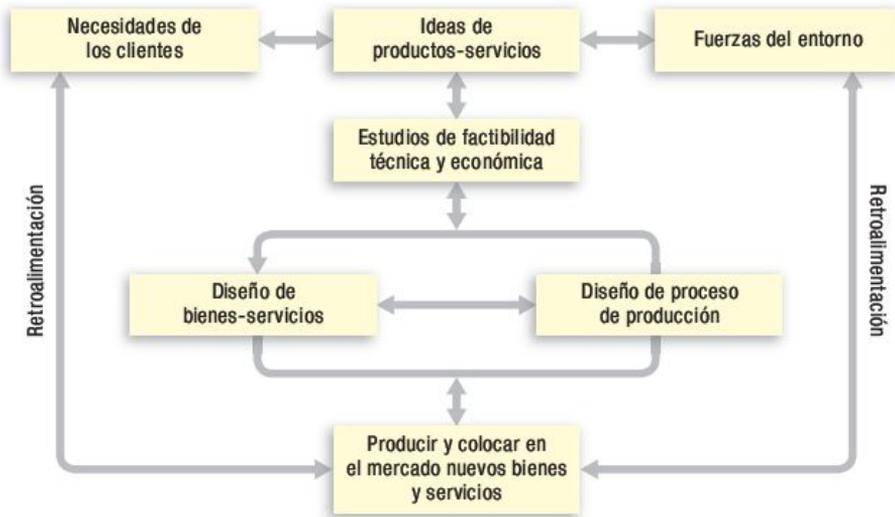
Son los diseños fundamentados en el uso de simuladores para representar la realidad mediante programas computacionales.

Diseños en armonía con el ambiente

Estos diseños se basan en el uso de técnicas y materiales no contaminantes del medio ambiente. En esta técnica se suele hacer referencia a la denominada “manufactura verde”,⁷ es decir, elaborar productos aceptables en términos ambientales a través de procesos eficientes.

⁷ RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Op. cit., p. 168.

Gráfico 7.1. Esquema general para el diseño de procesos de bienes/servicios



Fuente: Adaptado de GAITHER, N. y FRAZIER, G. *Administración de producción y operaciones*. 4ª edición, Thomson, México, 2000, p. 113.

Administración de la calidad de los procesos y productos

La administración de la calidad, también denominada como *aseguramiento de la calidad*, incluye todas las actividades necesarias para garantizar una calidad elevada en los bienes y servicios que se introducen en el mercado.⁸ Debe considerar todos los aspectos de la organización, incluso a los clientes, los proveedores y empleados.

Para Robbins y Coulter, la administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.⁹

El enfoque hacia el cliente es el punto de partida. Por ello, las compañías deben desarrollar métodos para determinar lo que los clientes desean y necesitan y, en consecuencia, orientar sus recursos a la satisfacción de esos deseos y expectativas.

Ahora bien, la producción de bienes y servicios de alta calidad demanda la participación de todas las funciones o áreas de las organizaciones (compañías). Por tanto, en la actualidad los expertos en administración de las organizaciones recomiendan que la calidad sea parte integral de toda la actividad empresarial y no de un departamento en particular.

⁸ GRIFFIN, Rocky y EBERT, Ronald. *Negocios*. Pearson Educación, México, 2005, p. 431.

⁹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Pearson Educación, México, 2005, p. 43.

La administración de la calidad cuenta con una serie de herramientas que buscan garantizar la calidad tanto en la producción como en los procesos. Entre estas herramientas se encuentran las siguientes:¹⁰

- Análisis del valor agregado: proceso mediante el cual se evalúan las actividades de trabajo, los flujos de materiales y el papeleo, con el propósito de determinar el valor que estos aspectos añaden para los clientes.
- Control del proceso estadístico de la calidad (CPE): es una herramienta que sirve para recopilar información (datos) y analizar las variaciones en las diferentes actividades de producción, a fin de controlar el proceso productivo e identificar la necesidad de realizar ajustes. Las dos herramientas más conocidas en esta técnica son los estudios de variación de procesos y las gráficas de control.
- Equipos de mejora de la calidad: son grupos de personas que se organizan para trabajar en pro de la mejora de la calidad en los procesos productivos y en la empresa en general.
- *Benchmarking*: proceso por el cual una compañía implementa sus mejores prácticas a partir de su desempeño previo y del de otras compañías consideradas referentes para mejorar sus procesos y sus productos (bienes o servicios).
- Gerencia del servicio-acercamiento al cliente: es una estrategia orientada a conocer las necesidades y expectativas de los clientes como ingrediente para la mejora continua de los bienes o servicios.

Por último, otro aspecto relevante en la administración de la calidad es la productividad (la producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar un respectivo volumen de producción).¹¹ Para ello, las empresas invierten una cantidad cada vez mayor de recursos en procesos de innovación y automatización de la producción, a fin de introducir mejoras en los procesos productivos y en sus productos (bienes o servicios) con el propósito de lograr una mayor competitividad en el mercado.

Es de señalar que las tendencias en aspectos de administración de la calidad por parte de las organizaciones están orientadas a:

- Implementación de Normas ISO
- Aplicación de reingeniería de procesos
- Agregación de valor a través de la cadena de suministros (*supply chain*).

Administración del proceso productivo

Luego de evaluar la necesidad de seleccionar, definir y diseñar los bienes y servicios a producir y de establecer una cultura de la calidad, se procede a identificar la mejor forma de producir los respectivos bienes o servicios y, por tanto, se define la estrategia del proceso de producción.

¹⁰ GRIFFIN, Rocky y EBERT, Ronald. Op. cit., p. 433.

¹¹ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Op. cit., p. 465.

De acuerdo con Render y Heizer, la *estrategia de proceso* es el enfoque que adoptan las organizaciones para transformar los recursos (insumos) en bienes o servicios. Estos autores agregan que “el objetivo de la estrategia de proceso es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan los requerimientos del cliente y las especificaciones del bien o servicio dentro de los costos y las restricciones de la administración”.¹²

Enfoques del proceso productivo

Las principales estrategias de proceso son:

- Enfoque en el proceso o línea de montaje
- Enfoque repetitivo
- Enfoque en el producto
- Personalización masiva

Enfoque en el proceso o línea de montaje

El enfoque en el proceso es una forma de producción que consiste en organizar las actividades de producción según los tipos de procesos.¹³ Por ejemplo, departamentos dedicados a fotomecánica, impresión, encuadernación y empaque para el caso de la producción editorial.

Enfoque repetitivo

El enfoque repetitivo es una forma de producción orientada al producto organizada por módulos (partes o componentes de un producto preparadas previamente). Por ejemplo, el ensamble de computadores, donde cada parte del equipo se prepara previamente y luego se integran los diferentes componentes en una unidad/equipo.

Enfoque en el producto

El enfoque en el producto es una forma de producir organizando las operaciones de acuerdo con el tipo de bien o servicio. Por ejemplo, producción en serie, como la producción de cerveza, vasos desechables, etcétera.

Personalización masiva

El enfoque en la personalización masiva consiste en organizar el proceso de producción para satisfacer los deseos específicos de los clientes. Por ejemplo, producción de automóviles con una estructura y equipamiento básico, pero con terminaciones y adaptaciones según las necesidades y especificaciones de cada cliente.

¹² RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Op. cit., p. 214.

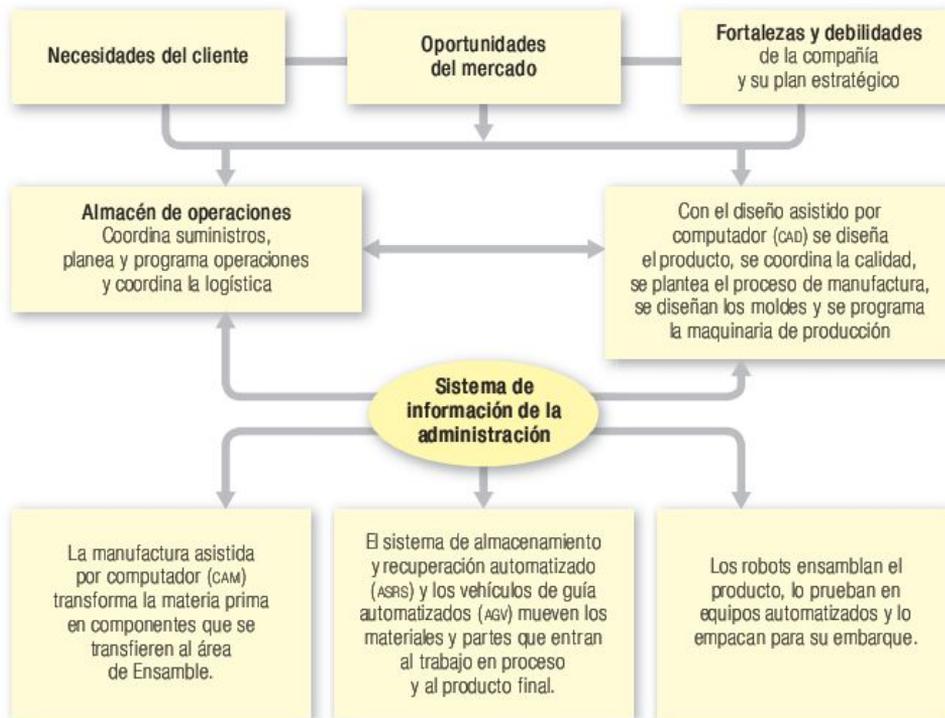
¹³ GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. *El futuro de los negocios*. Thomson Learning, México, 2004, p. 314.

Tecnologías utilizadas en los procesos productivos

Las principales tecnologías de producción en los procesos de producción son:

- Tecnología de maquinaria con control numérico por computador (*Computer Numerical Control, CNC*)
- Sistemas de identificación automatizada (*Automatic Identification System, AIS*)
- Tecnologías de control de procesos
- Tecnologías de sistemas de visión
- Robots
- Sistemas de almacenamiento y recuperación automatizados (*Automated Storage and Retrieval System, ASRS*)
- Vehículos de guía automatizada (*Automated Guide Vehicle, AGV*)
- Sistemas de manufactura flexible (*Flexible Manufacturing System, FMS*)
- Manufactura integrada por computador (CIM)

Gráfico 7.2. Esquema general de un proceso de producción mediante manufactura integrada por computador



Administración de la localización de planta

La decisión de la localización de las instalaciones de planta en las empresas es cada vez más complicada por aspectos de competitividad y globalización, así como por factores internos de cada país. En el nuevo ambiente de los negocios, las decisiones sobre localización de la planta trascienden las fronteras nacionales; por consiguiente, la secuencia de tales decisiones de localización suele comenzar por la selección de un país donde operar.

Criterios para la selección de la localización de la planta

Un enfoque para seleccionar un país consiste en identificar los factores críticos para el éxito según la organización y necesarios para alcanzar una ventaja competitiva. Entre otros, estos factores son:¹⁴

- Riesgo político, normas gubernamentales, actitudes e incentivos tributarios
- Aspectos culturales y económicos
- Ubicación de los mercados a atender
- Disponibilidad de mano de obra con el perfil requerido por la empresa, actitudes, productividad y costo
- Disponibilidad de suministros, comunicaciones y energía
- Tipo de cambio y riesgo en la paridad cambiaria
- Seguridad

Una vez que la empresa elige el país más adecuado para la localización de la planta, se enfoca en una región del país seleccionado. Para ello, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Deseos de la corporación o compañía
- Atractivos regionales (cultura, impuestos, clima, condiciones geográficas, etc.)
- Disponibilidad de mano de obra calificada, costos y actitudes de las personas frente al trabajo
- Costos y disponibilidad de servicios públicos
- Normatividad estatal y local sobre cuidado ambiental
- Incentivos gubernamentales
- Proximidad de materias primas y clientes
- Costos de terrenos y construcción

Por último, tras haber definido la región o comunidad en la que se instalará la planta, se debe elegir el sitio específico que resulte más adecuado en función de los siguientes criterios, sin descartar otros:

- Embarque y recepción de insumos

¹⁴ RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Op. cit., p. 303.

- Sistemas de comunicación (aéreos, terrestres, marítimos, etc.)
- Disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)
- Restricciones de zonificación
- Aspectos de impacto ambiental

Métodos para evaluar alternativas de localización de la planta

De acuerdo con Heizer y Render, se dispone de cuatro métodos principales para resolver los problemas que se plantean al momento de decidir la localización:

- Método de calificación de factores
- Método de análisis del punto de equilibrio de la localización
- Método de centro de gravedad
- Método de transporte

Método de calificación de factores

La calificación de factores es uno de los métodos de evaluación de alternativas de localización más usado y consta de seis pasos:

- Se realiza una lista de factores críticos para el éxito de la localización de la planta.
- Se asigna un peso a cada factor que refleje la importancia relativa para los objetivos de la compañía.
- Se desarrolla una escala para cada factor.
- Se califica cada factor para cada lugar empleando la escala definida en el paso anterior.
- Se multiplican los puntos por los pesos de cada factor y se suman los puntos de cada localización.
- Se realiza una recomendación basada en la calificación con más puntos, considerando también los resultados de los enfoques cuantitativos.

Método de análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un método que consiste en usar el análisis de costo-volumen para realizar una comparación económica de las alternativas de localización. Al identificar los costos fijos y variables, y graficarlos para cada localización, se puede determinar la alternativa que representa el menor costo.

Los tres pasos para el análisis del punto de equilibrio de la localización de planta son:

- Determinar los costos fijos y variables para cada localización.
- Graficar los costos de cada localización, con los costos en el eje vertical y el volumen anual en el eje horizontal.
- Seleccionar la localización con el menor costo total para el volumen de producción esperada.

Método del centro de gravedad

Es una técnica matemática que se utiliza para encontrar aquella localización de un centro de distribución que minimice los costos de distribución. El método del centro de gravedad considera la ubicación de los mercados, el volumen de los productos que se llevará a los respectivos mercados y los costos de embarque.

Otros aspectos a considerar por este método son el costo de transporte y el volumen de producción según las localizaciones en un sistema de coordenadas.

Modelo de transporte

Es un método que consiste en determinar el mejor patrón de embarque de varios puntos de suministro a varios puntos de demanda, con el fin de minimizar los costos totales de producción y transporte. El modelo de transporte cuenta hoy día con el apoyo de software especializado para determinar los puntos óptimos de suministro.

Planeación de la capacidad y estrategia de distribución física

Uno de los aspectos destacados del proceso de producción es el que tiene que ver con la planeación de la capacidad de producción y la distribución física de la planta.

La definición de la capacidad de producción es el volumen o tasa máxima de volumen de producción de un bien o de prestación de un servicio, en función de los pronósticos de la demanda del respectivo bien o servicio a producir.

Aunque la distribución física para cada compañía es particular y específica, en todos los casos el diseño de la distribución física debe considerar la forma de lograr los siguientes objetivos:¹⁵

- Mejorar el aprovechamiento del espacio, la maquinaria y equipo y las personas.
- Mejorar el flujo de información, materiales y personas.
- Garantizar el bienestar de los trabajadores y la seguridad en el trabajo.
- Facilitar la interacción con el cliente.
- Garantizar flexibilidad y dinamismo en el proceso de producción.
- Minimizar el costo del procesamiento, transporte y almacenamiento de los materiales.

Las disposiciones físicas de la planta deben responder a las estrategias de procesos; acorde con ello, pueden ser:

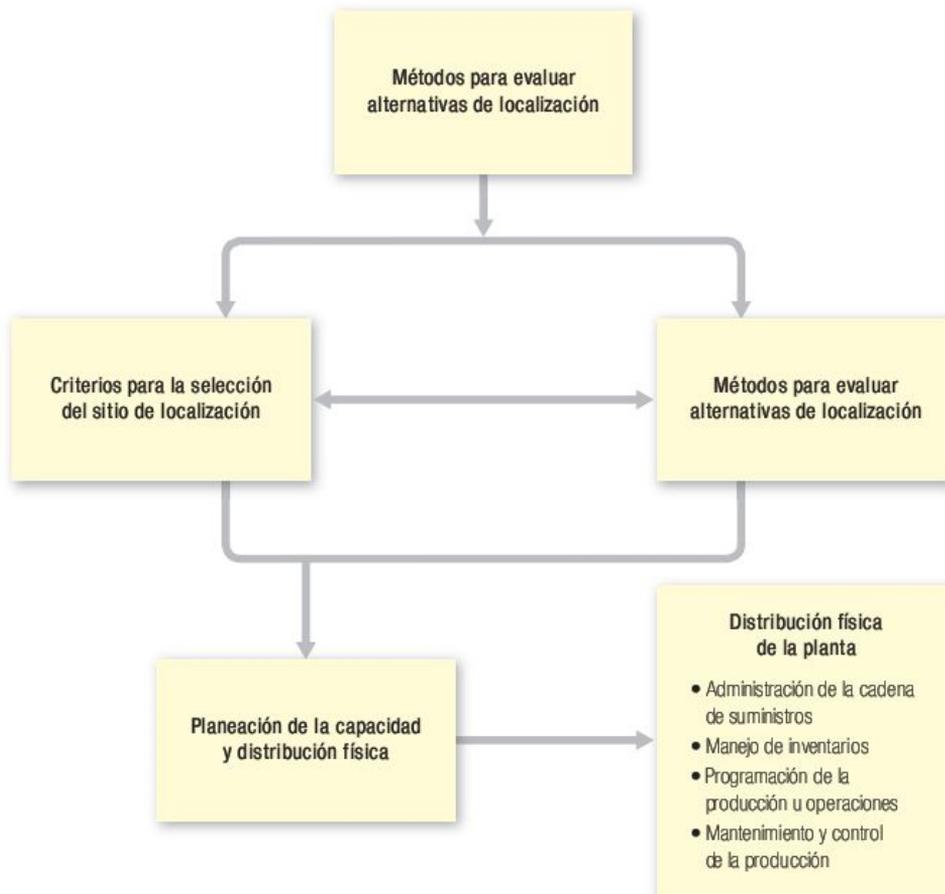
- Disposiciones físicas por procesos o línea de montaje
- Disposiciones físicas por productos

¹⁵ RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Op. cit., p. 332.

- Disposiciones físicas para la manufactura celular
- Disposiciones físicas para posición fija
- Disposiciones físicas mixtas
- Líneas de producción en forma de "U"
- Disposiciones físicas altamente flexibles y dinámicas
- Disposición de oficinas
- Disposición de almacenes

En el caso de las instalaciones físicas para compañías orientadas específicamente a la prestación de servicios, debe tomarse en consideración el encuentro entre el cliente y el servicio.

Gráfico 7.3. Aspectos generales para la localización y distribución de planta



Administración de recursos humanos implicados en la producción y operaciones

En la estrategia de recursos humanos, el administrador de operaciones determina los potenciales y las habilidades de las personas disponibles para ejecutar las operaciones. El objetivo de la estrategia de recursos humanos es administrar las tareas y diseñar los trabajos con el propósito de aprovechar el potencial de las personas del área en la mejor forma posible.

Administración de la cadena de suministro

Debido a que toda organización requiere de insumos para producir sus bienes o servicios, la función de administración de operaciones requiere administrar la cadena de suministros, que no es otra cosa que integrar las actividades relacionadas con la compra de materiales y servicios para involucrarlos en los procesos productivos de la compañía.

La administración de la cadena de suministros comprende, entre otras, las siguientes actividades:

- Determinación de los proveedores
- Condiciones de compra para insumos
- Almacenamientos y niveles de inventarios
- Cumplimiento de pedidos
- Administración de la logística de suministros

Administración de inventarios

Esta función hace referencia a los sistemas de manejo de inventarios que utilizan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades. Es decir que la administración de inventarios consiste en definir la cantidad de cada tipo de materia prima, qué cantidad de productos en proceso y terminados debe tener la compañía en un momento dado, así como la solicitud, recepción, almacenamiento y registro de estos bienes.¹⁶

La meta de la administración de inventarios es mantener bajos los costos de los pedidos y disponer de los insumos en las cantidades y tiempos requeridos. En esta estrategia de las operaciones se consideran aspectos como:

¹⁶ GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. Op. cit., p. 316.

- Tipos de inventario
- Modelos de inventarios
- Necesidad de inventarios
- Determinación de cantidad y puntos de pedido

Programación de la producción u operaciones

Esta actividad de la administración de operaciones hace referencia a la determinación de los volúmenes (niveles de inventarios, producción, subcontratación, etc.) y a los tiempos oportunos para la producción, con el propósito de satisfacer la demanda pronosticada según la disponibilidad de recursos de la compañía. Para la implementación de la programación de la producción, las organizaciones previamente cuentan con lo que se conoce como el *plan maestro*¹⁷ (cronograma que especifica qué debe hacerse y cuándo). La programación puede ser a corto, mediano y largo plazo.

Mantenimiento o control de la producción o las operaciones

Como las operaciones de producción son un sistema, las actividades necesitan de un proceso de control o mantenimiento que garantice la eficiencia del proceso y su continuidad. Por lo tanto, la administración de operaciones tiene como parte de sus actividades programar y ejecutar el control y mantenimiento del sistema de producción. Este control puede ser: preventivo (cuando se realiza antes de la ejecución de las actividades a controlar), durante (simultáneo con el proceso de producción) y posterior (una vez finalizado el respectivo ciclo de producción).

¹⁷ RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Op. cit., p. 490.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Los factores críticos de la administración de operaciones son de tres tipos: a) los que afectan la administración de la producción en forma general, b) los que afectan específicamente el proceso de la producción y c) los que afectan las relaciones con el factor humano.

Factores que afectan la producción en forma general

De los muchos factores que afectan la administración de la producción en forma general, los siguientes son en la actualidad los más relevantes:¹⁸

- Realidad de la competencia global
- Clientes cada vez más informados y exigentes
- Expansión rápida de tecnologías avanzadas de producción
- Tendencia a la automatización de los procesos productivos
- Tendencia a la escasez de materias primas
- Aspectos relacionados con la responsabilidad social
- Necesidad de planes a largo plazo

La dirección de operaciones y todas y cada una de las personas en las organizaciones necesitan ser cada vez más conscientes de la dinámica que adquieren los mercados, porque la competencia ya no es sólo local o nacional, sino global y más intensa y creciente. Para tener éxito en esta competencia mundial, las empresas requieren ser cada vez más sensibles a las necesidades y expectativas de clientes cada vez más informados y exigentes, lo que significa empresas más innovadoras en los productos, que ofrezcan calidad excepcional, entrega rápida y oportuna, con precios y costos bajos. Esto fuerza a las organizaciones a utilizar métodos de producción cada vez más sofisticados; para ello se deben soportar en avanzada tecnología de producción la cual, a su vez, hoy se caracteriza por una rápida expansión.

También es necesario que la dirección de operaciones y las demás personas de la empresa consideren la tendencia a la automatización de los procesos productivos, así como la escasez de materias primas y otros recursos críticos en los procesos de producción, junto con lo que hoy se denomina *responsabilidad social* de las organizaciones y una buena planeación, especialmente la de largo plazo.

¹⁸ GAITHER, Norman y FRAZIER, Greg. Op. cit., p. 27.

Factores que afectan específicamente el proceso de producción

Entre los factores críticos que afectan un proceso de producción, y que deben ser ampliamente conocidos por las personas en el área de trabajo, se mencionan los siguientes:

- Naturaleza de la demanda de los productos (bienes/servicios)
- Grado de integración en el proceso de producción
- Flexibilidad de la producción
- Grado de automatización
- Innovación y calidad del producto

En cuanto a la naturaleza de la demanda, es necesario que los procesos de producción tengan la capacidad adecuada para producir las cantidades requeridas por los clientes, con las especificaciones que ellos solicitan.

La integración hace referencia a la porción de la cadena de producción y distribución, desde los proveedores de los insumos hasta la entrega de los bienes o la prestación de los servicios a los clientes. El grado de integración que adopte la empresa determina los procesos de producción que deben rediseñarse en un momento determinado.

La flexibilidad de la producción tiene relación con la capacidad de la empresa para responder con competitividad a las necesidades cambiantes de los clientes y el entorno.

La automatización de los procesos es una necesidad para las empresas que quieren ser competitivas y responder a las exigencias de calidad y flexibilidad requeridas por las condiciones del mercado.

En cuanto a innovación y calidad de los productos, es indudable que en el nuevo ambiente de los negocios la innovación con calidad es hoy la variable competitiva de las empresas. Por consiguiente, la empresa que no esté innovando permanentemente en los diferentes aspectos del proceso de producción tiende a desaparecer.

Factores que afectan las relaciones con los seres humanos

Entre los factores de éxito que afectan en forma positiva los procesos productivos relacionados con las personas involucradas en el proceso productivo se suelen mencionar la calificación del personal y la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores.

INTERROGANTES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN NUEVO PROCESO DE PRODUCCIÓN

Por otra parte, de acuerdo con Heizer y Render, cuando se analiza y se diseña un nuevo proceso de producción, es necesario considerar los siguientes interrogantes:¹⁹

- ¿El nuevo proceso es diseñado para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, capacidad de respuesta o bajo costo?
- ¿El nuevo proceso elimina pasos que no agregan valor?
- ¿El nuevo proceso maximiza el valor para el cliente según lo percibe el propio cliente?
- ¿El proceso responde a las necesidades propias de la empresa y a las exigencias del entorno?

TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Para finalizar el tema de la administración de operaciones, es importante señalar algunas características que se perfilan como tendencias en este campo de la producción:

- Producción globalizada (un mismo producto involucra partes y procesos que se realizan simultáneamente en varias empresas y países).
- Aplicación de los métodos justo a tiempo y producción esbelta en los procesos de producción (rápidas respuestas a las exigencias del mercado).
- Desarrollo de cadenas de producción (integración clientes, empresa y proveedores).
- Ciclos de vida de los productos cada vez más cortos (los avances tecnológicos y la innovación llevan a la obsolescencia casi inmediata de los productos).
- Personalización en masa (producción masiva pero flexible a las diferencias individuales de los clientes).
- Automatización de los procesos productivos (los desarrollos tecnológicos son una realidad en la automatización de la producción).
- Producción sensible al medio ambiente (uso de materias primas no contaminantes y producción biodegradable).
- Crecimiento cada vez más acelerado del sector de servicios.

¹⁹ RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Op. cit., p. 257.

LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y EL ENTORNO

Por último, es importante recordar la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones, y en el caso de la administración de las operaciones sus efectos son evidentes en todo momento.

Como ya se señaló en el capítulo 1, la economía y la vida se tornan cada vez más globales, se transnacionalizan crecientemente los procesos de producción. Los bienes hechos en un país se diseñan en uno, se ensamblan en otro y sus componentes se adquieren en varios más. Sus capitales provienen de una variedad de países, al igual que los materiales con que son hechos, así como las tecnologías y los procesos de producción. Lo mismo ocurre con los servicios y los mercados financieros.

Hoy, la actividad económica supera los límites del tiempo y del espacio, acrecentándose la movilidad de los factores de la producción. El dinero se traslada mundialmente de manera electrónica, sin necesidad de papeles, trámites ni tiempo.

Paralelo al proceso de globalización marcha el proceso de regionalización o integración económica entre países de una misma región, como consecuencia del proceso de debilitamiento de los Estados nacionales.

La globalización ha permitido conformar verdaderas redes mundiales de productos, procesos, capitales, empresas servicios y tecnología. América Latina se caracteriza por su poca participación y su marcada tendencia a la dependencia tecnológica, y esto ocurre porque sus economías siguen girando en torno a productos y actividades relacionadas con materias primas y poca participación en la generación e incorporación de conocimiento en las diferentes actividades empresariales.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La administración de la producción u operaciones, al igual que las demás funciones básicas de las organizaciones (marketing, finanzas, desarrollo humano), se enfrenta a diversos retos ante los cuales es necesario actuar con criterios éticos y de responsabilidad social.

Algunos de los temas centrales en la administración de la producción en cuanto a ética y responsabilidad social son el cuidado del medio ambiente por parte de las organizaciones, la seguridad en los lugares de trabajo, las indicaciones de seguridad para el uso de productos o servicios por parte de los clientes, entre otros aspectos no menos importantes.

Gráfico 7.4. Fundamentos de la administración de la producción y las operaciones



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- De acuerdo con la lectura de este capítulo, ¿qué se entiende por administración de la producción y operaciones?
- ¿Por qué es importante estudiar la administración de la producción y las operaciones?
- Enuncie las actividades básicas de la administración de operaciones.
- En qué consiste el diseño y desarrollo de productos y de procesos de producción y cuáles son los aspectos que se deben considerar para el diseño y desarrollo de productos y procesos.
- Mencione al menos cinco técnicas que se utilizan tanto para el diseño de productos como de procesos.
- ¿En qué consiste la administración de la calidad en la administración de la producción y las operaciones?
- Mencione al menos cuatro herramientas de control de calidad en procesos de producción.
- ¿Qué es una estrategia de proceso?
- Describa al menos tres estrategias de procesos que considere relevantes en un proceso de producción.
- ¿En qué consiste la estrategia de localización de un proceso de producción?
- ¿Cuáles son los factores del entorno que se deben considerar al momento de decidir sobre la localización de un proceso de producción en una compañía?
- ¿En qué consiste la planeación de la capacidad y estrategia de distribución física en un proceso de producción?
- ¿Qué objetivos es necesario considerar en el diseño de la distribución física?
- ¿En qué consiste la estrategia de recursos humanos en la administración de operaciones?
- ¿Qué es la cadena de suministros y qué actividades comprende?
- ¿En qué consiste la administración de inventarios?
- ¿Qué aspectos comprende la programación de la producción y las operaciones?
- ¿Qué es el mantenimiento y el control de la administración de la producción y las operaciones?
- Enuncie los principales factores críticos para el éxito de la administración de las operaciones.
- Describa las principales tendencias de la administración de la producción y las operaciones.
- Describa la relación entre la administración de la producción y las operaciones y el entorno empresarial.
- En trabajo en equipo con compañeros de curso, entrevisten a un grupo de administradores de producción sobre las actividades de responsabilidad social que realizan las empresas donde ellos trabajan.
- Elabore un mapa conceptual donde se muestre la relación entre administración de la producción y operaciones y las áreas de marketing, finanzas y desarrollo humano.
- Elabore un mapa conceptual donde se ilustren las diferentes actividades básicas de la administración de la producción y operaciones.

CASO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA²⁰

Antes de hacer referencia específicamente al caso objeto de ilustración de la aplicación de los contenidos de este capítulo sobre administración de la producción y las operaciones, a continuación se resumen los aspectos básicos de un plan en una empresa, que sirve de marco de referencia para el desarrollo del caso a ilustrar.

1. Todo plan comienza con la revisión de la filosofía empresarial, que incluye:
 - Revisión y comprensión de los propósitos
 - Definición de la misión
 - Establecimiento de objetivos
2. Análisis ambiental, que comprende los cambios en el ambiente (económico, tecnológico, sociocultural, político, legal, etc.).
3. Análisis de recursos, que consiste en evaluar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa.
4. Análisis DOFA, donde se identifican y priorizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y/o de la respectiva área.
5. Toma de decisiones estratégicas, que consiste en:
 - Identificar alternativas de solución
 - Evaluación de alternativas de solución
 - Selección de estrategia
6. Ejecución de la estrategia
7. Fijación de objetivos por áreas:
 - Gerencia
 - Marketing
 - Producción
 - Finanzas
 - Investigación y desarrollo
 - Desarrollo humano
8. Definición de estrategias por áreas
 - Gerencia
 - Marketing
 - Producción
 - Finanzas
 - Investigación y desarrollo
 - Desarrollo humano
9. Asignación de recursos
10. Evaluación de la estrategia
11. Medición y evaluación de resultados

Sobre la base de los anteriores criterios, a continuación se ilustra el caso Flores "Alba María".

²⁰ Caso preparado por Rodrigo Trujillo, que se desempeña como profesor de Plan de negocios y Administración de la producción, en la Universidad de La Sabana.

Planeación de la producción

FLORES “ALBA MARÍA”

El caso de estudio de planeación a nivel empresarial para la compañía Flores “Alba María” es un caso simulado para ilustrar la aplicación de los contenidos relacionados con la administración de la producción y las operaciones.

El enunciado del ejercicio se ha hecho lo más exhaustivo y completo posible, pero como no se pueden definir todas las situaciones particulares, es claro que siempre faltará información específica.

El ejercicio provee una oportunidad de trabajar con los conceptos y mecanismos de la metodología de planeación aplicada a la producción, al mismo tiempo que busca estimular el surgimiento de inquietudes entre los estudiantes, con el fin de comentarlas y así compartirlas en talleres de clase.

Es de anotar que existen muchos tipos y niveles de problemas incluidos *ex profeso* dentro del material.

No existen prerequisites para el ejercicio de planeación estratégica de Flores “Alba María”, ni es necesario tener conocimiento del ambiente floricultor.

Antecedentes

La compañía Flores “Alba María” es una de las propiedades agrícolas recientemente anexadas a la Compañía Floricultora Internacional (CFI). La CFI es una de las empresas floricultoras más poderosas del mundo y poseedora de la tecnología agrícola, agronómica y de automatización más avanzada.

Las oficinas de Flores “Alba María” están situadas en el municipio de JPO y hasta el momento de su venta fueron propiedad de la familia Trujillo, cuyos miembros también dirigen y administran el negocio.

La familia Trujillo ha gozado siempre de una buena reputación por sus excelentes dotes administrativas y de organización. Se dice que su éxito administrativo se deriva de la combinación de varias habilidades opuestas: una marcada disciplina para el manejo de los cultivos, una gran flexibilidad en su forma de pensar con capacidad de autoanálisis y de mejora permanente desde todo punto de vista y una excelente comprensión de la naturaleza del ser humano, de sus necesidades y debilidades.

Es más, uno de los motivos de la fusión con la CFI fue el patrimonio de dotes administrativas de dicha familia.

La Compañía fue una de las primeras del sector en adoptar tecnología agrícola avanzada en varios procesos de la siembra y cultivo de flores.

Se fundó en 1978, cuando el señor Trujillo (padre) destinó 30 hectáreas, de las 90 de una de sus haciendas, a un cultivo de crisantemos y pompón, al detectar, luego de un viaje a Holanda, las ventajas comparativas estratégicas de la zona a cultivar (clima, mano de obra, transporte, cercanía a la línea ecuatorial, etc.) con respecto a otros países dedicados a la producción de flores.

Para el año 1991, el impacto económico en la vecindad ha resultado en la conversión de toda una vereda en un pueblo, en un lugar privilegiado por el clima y la naturaleza a una media hora de la ciudad capital.

Actualmente, las 90 hectáreas de la primera finca están dedicadas completamente al cultivo de flores, además de otras cuatro fincas de tamaño menor (30 hectáreas en promedio cada una situadas en la misma zona),

pero no contiguas, también dedicadas al cultivo de cuarenta tipos de flores, con todas sus clases y variedades, en la siguiente proporción: clavel en un 40,14%, rosa 20%, pompón y crisantemos 15%, clavel miniatura 5% y el resto en astromelias, *Gypsophila* y variedades nuevas de flores.

Actualmente, se está experimentando con cultivos de fresas y otras frutas, para lograr una mayor diversificación, y se están comprando flores a terceros.

El negocio floricultor, aunque difícil por la cantidad de regulaciones gubernamentales, económicas, protectionistas de los cultivadores de los países importadores, fitosanitarias y de calidad en los países clientes, es "muy próspero", hasta tal punto que la industria floricultora creció en el último año un 20% en ventas de exportación (tanto en dólares como en volúmenes), y se espera siga creciendo en los próximos cinco años.

Actualmente, se exporta a 26 países, siendo los principales clientes Estados Unidos, con un consumo del 80% de las exportaciones, y la Comunidad Económica Europea con un 20%, brindando un abastecimiento continuo a lo largo de los 365 días del año.

En la actualidad, la producción de flores en el país abastece el 20% del mercado mundial.

El valor de las exportaciones de la Industria Floricultora Nacional en el último año fue de 400 millones de dólares estadounidenses. Se estima que existen 50 millones de consumidores atendidos por 35.000 proveedores minoristas, que a su vez son atendidos por los proveedores mayoristas y las agencias comercializadoras.

Como el sector floricultor en el marco de la globalización ha tenido gran importancia en el contexto económico nacional, las agremiaciones de floricultores han debido diseñar nuevas estrategias de penetración que les permitan ampliar la participación en el mercado mundial. Por ello, han tenido que adoptar fórmulas para incrementar la productividad, lo que las ha llevado a ser cada vez más dinámicas.

Es así como una de sus principales acciones de mejoramiento es la de desarrollar un poder de negociación, de promoción, de representación efectiva del sector floricultor a nivel local e internacional y de lograr el desarrollo integral de la floricultura en todos sus aspectos técnicos y administrativos.

Por otra parte, la competencia local ha aumentado. Reportes recientes indican el nacimiento de nuevas empresas floricultoras en los últimos años, de las cuales en la empresa poco se sabe.

Se estima que 7.000 hectáreas de suelo fértil están sembradas de flores y que laboran en ello 100.000 personas, aproximadamente; en su mayoría mujeres que cuidan, cosechan y cortan las flores.

Flores "Alba María", actualmente, tiene una posición de participación relativa en el mercado de empresas nacionales de un 30%. Uno de los motivos de la fusión con la *ce* es que Flores "Alba María" ha venido sufriendo una disminución muy acelerada de sus márgenes de contribución en los últimos tres años, debilitando su posición financiera, haciéndola cada vez menos competitiva en los mercados internacionales. Cambios "impredecibles" en el clima han afectado sustancialmente la productividad y la calidad, aumentando los costos de producción, al tiempo que han aumentado las exigencias económicas de los sindicatos en el sector de flores. El mercado principal de Flores "Alba María" está en Estados Unidos, Canadá, la Comunidad Económica Europea, Japón y Puerto Rico, entre otros.

A raíz de la expectativa por la firma del Tratado de Libre Comercio, Flores "Alba María" se perfila como la principal actividad económica de la zona, ya que ha provocado en muchos agricultores (grandes y pequeños) la disciplina de sembrar sus fincas con cultivos similares canalizando sus ventas hacia Flores "Alba María", obviamente cumpliendo con los estándares mínimos de calidad exigidos por el mercado internacional. Cabe anotar que la industria

floricultora genera empleo directo para más de 6.000 personas, aproximadamente, por cada finca, e indirecto para alrededor de unas 25.000 personas, a través de todos los aspectos de producción y administración.

Una estrategia cuestionada por los expertos es que Flores “Alba María” no tiene las fincas especializadas por cultivo, situación que hace difícil el manejo de los costos de producción. Otra debilidad que se encuentra es que no existe un centro de acopio que permita el alistamiento de las flores tanto para el mercado interno como para el mercado de exportación.

En la finca principal, existe un pequeño complejo de oficinas con fines administrativos y técnicos, que presta servicios a todas las demás fincas, el cual, entre otros, contiene las Oficinas de Personal y Relaciones Industriales, Departamento de Soporte Técnico Agrícola, Departamento de Sistemas, Departamento de Materiales y Suministros, Bodega Principal, Centro Final de Recepción y Almacenamiento de flores listas para la exportación, facilidades de capacitación y laboratorio.

Cada finca, a su vez, cuenta con un complejo similar pero mucho más pequeño, donde se encuentran el Casino, el Jefe de Personal de cada finca, el Gerente de la finca, las Oficinas del Personal Técnico-agrícola (agrónomos), los cuartos fríos de almacenamiento de material vegetal, ya sea de productos intermedios o productos terminados.

Como parte de la fusión con la CFI, la gerencia de Flores “Alba María” ha estudiado varias fincas en el país y en el exterior y ha podido descubrir la existencia de importantes semejanzas en la operación de ambas compañías, aunque la tecnología utilizada no es la misma.

Una de estas analogías es el hecho de que cada finca de Flores “Alba María” está organizada en Unidades de Operación por producto, que se asemejan mucho a las de CFI.

Las principales unidades de operación son:

- Pompón y crisantemos Fuji - Flor
- Sanidad vegetal
- Riego
- Corte
- Control de calidad laboratorio
- Investigación y desarrollo de productos nuevos
- Clavel y clavel miniatura - Flor
- Astromelia - Flor
- *Gypsophila* - Flor
- Poscosecha
- Pompón y crisantemos
- Poscosecha otros productos
- Mantenimiento y construcción
- Almacén y suministros
- Propagación
- Programación - Producción
- Gerberas - Flor
- Rosas - Flor

- *Stalice* - Flor
- Productos nuevos.

Fusión de las compañías CFI y Flores “Alba María”

Como parte de la compra de la compañía por la CFI, la gerencia de Flores “Alba María” ha demostrado y manifestado activamente un gran interés en desarrollar un programa de Gerencia estratégica, el cual empieza, obviamente, con la Planeación estratégica.

La tecnología agrícola utilizada está llegando al final de su vida útil (tiene entre 25 y 30 años) y muchas de sus aplicaciones ya no pueden ser manejadas en forma eficiente por los equipos de trabajo.

La tecnología prácticamente no existe a nivel operativo (producción), aunque sí cubre muy bien los aspectos administrativos (nómina, contabilidad, etc.).

Un comité conjunto formado por ambas gerencias ha llegado a la conclusión de que la mejor forma de renovar la compañía y, a la vez, integrarlas es efectuando una planeación estratégica de 5 o 10 años, de tal forma que permita definir los objetivos a largo plazo considerando el ambiente competitivo generado por las otras empresas floricultoras y las acciones estratégicas necesarias (proyectos) para alcanzarlos. Se ha decidido repetir el mismo ejercicio de planeación estratégica, más detalladamente, pero aún no se ha decidido si se hará a nivel de cada área funcional del negocio floricultor, tales como personal, sistemas, finanzas, producción, etc., o a nivel de cada área operativa (productos).

El comité conjunto solicitó a la Gerencia General de la CFI que un equipo de estudio revisara la posición estratégica de la compañía y elaborara el plan estratégico de Flores “Alba María”.

Perfil interno de Flores “Alba María”

Planeación

La compañía, al momento, no tiene misión, objetivos y metas estratégicas formalmente definidos. Las estrategias a la fecha han sido improvisadas por los dueños y no obedecen a un plan estratégico formal.

El único control social y político del entorno con que se cuenta es la influencia de la familia Trujillo.

Se está experimentando con nuevas tecnologías, pero no hay un plan concreto al respecto.

Se actúa en un esquema cerrado, es decir, se ignora la capacidad de los competidores.

“Los clientes siempre tienen la razón” es el lema de la familia Trujillo y esto ha originado que cada cliente tenga un tipo de pedido y empaque distinto a los de los demás, cada temporada, y problemas en la facturación y devoluciones continuas de embarques por parte de los clientes sin motivos claros para Flores “Alba María”.

Los presupuestos se hacen, pero no se cumplen.

Organización

Las autoridades formales, aunque existen, no están establecidas en una estructura acorde con las actividades de la empresa, lo que dificulta la comunicación y, en algunos casos, el cumplimiento de las metas, la ejecución y la responsabilidad de las tareas asignadas. Se ha vuelto común por parte de la Gerencia la creación de muchos comités, que han desvirtuado la labor de los jefes.

La organización informal es más poderosa que la organización formal, y sus intereses no siempre son los mismos que los de la empresa.

No existe una carrera técnica, ni administrativa para los empleados, ni planes de capacitación.

No existen manuales de funciones, de organización y métodos, ni perfiles definidos para cada cargo en particular. La función de control gerencial no existe.

La remuneración es aceptable, pero el trabajo en las fincas es muy duro.

Motivación

El estado de ánimo de los empleados siempre fue bueno, pero con las luchas de poder y los eventos económicos recientes ha disminuido mucho.

Los jefes motivan más por temores que por deseos de los empleados.

La motivación se ve afectada por los “falsos rumores” internos que circulan a todo nivel, los cuales son tolerados por la familia Trujillo.

Existe un programa de control total de la calidad, de reciente creación, el cual ha mostrado un enorme potencial de mejorar la motivación de los empleados y los procesos operativos y productivos.

Selección de personal

Existe un Departamento de Recursos Humanos, pero no hay políticas completas para el manejo del personal.

Los procedimientos de selección son muy rigurosos, toma hasta doce entrevistas y seis meses seleccionar a un empleado, pero el 98% de los nuevos trabajadores no dura más de dos años.

La persona recién contratada para manejar el programa de calidad total fue llamada hace una semana a la oficina del director del Departamento de Recursos Humanos, donde después de una larga charla, al encargado del programa le quedó muy clara la advertencia de que “su eficiencia y potencial ya estaban empezando a incomodar al jefe de Personal”.

Marketing y ventas

Los clientes fijos de la compañía son pocos, pero muy buenos.

Algunos clientes se han retirado y se prevé que esta situación pueda empeorar.

La compañía se ha visto cada vez más obligada a vender sus productos en mercado abierto, lo cual no va de acuerdo con las políticas de marketing de la familia Trujillo.

No existe una estrategia agresiva ni un plan estratégico de marketing y ventas.

Producción

Objetivo

Dar cumplimiento a los programas de producción establecidos, desde la siembra hasta la entrega del producto al área de poscosecha, manteniendo las normas de calidad a un menor costo.

Descripción del proceso

1. Preparación de la siembra.

Elaborar programa de actividades teniendo en cuenta los rendimientos por labor y los programas de siembra.

Determinar las áreas de siembra.

Determinar programas de fertilización en presiembra de acuerdo con los análisis de suelos y foliares.

Solicitar productos necesarios para la preparación de camas de siembra.

Controlar los rendimientos y elaborar un consolidado mensual para la evaluación de objetivos.

2. Siembra.

Recibir material de propagación.

Comparar con el programa de siembra e informar por medio de memorandos las anomalías y faltantes de material de propagación.

Ejecutar la siembra y marcar las camas diligenciando la tarjeta de siembra.

Elaborar el plano de siembra.

Definir camas de control e informar a las áreas de sistemas y corte.

3. Labores de apoyo.

A partir de la erradicación de plantas, se elabora la proyección de las labores de apoyo, tales como:

- Luces
- Desbotone
- Coordinación de la aplicación de abonos y fungicidas
- Deshierbe
- Riego

4. Llevar un control de rendimiento de labor.

5. Elaborar el programa de riego.

6. Coordinar con el área de sanidad vegetal los programas de fumigación y fertilización foliar.

7. Entregar el área a corte y coordinar con ésta el manejo de invernadero y fresque de plantas.

8. Velar por la infraestructura (riego, invernadero, instalaciones).

9. Llevar el control del rendimiento de labores.

10. Manipulación de datos de:

- Informe de personal activo
- Ejecución del presupuesto
- Parámetros técnicos

- Informe de utilización de mano de obra
- Componentes químicos suelos y foliares
- Acumulado siembra
- Rendimientos
- Reporte químicos y foliares
- Inasistencias de personal
- Ejecución del presupuesto de mano de obra y materiales
- Presupuesto anual de producción
- Entregas a producción
- Análisis de suelos y foliares
- Remisión de material y propagación
- Control de siembra presupuestada vs. ejecutada
- Análisis de laboratorio
- Duración de flor y follaje
- Consumos por centro de costos
- Presupuesto anual de consumo de mano de obra y material
- Informe de siembra real
- Reporte de siembra
- Solicitud de trabajo
- Salidas de almacén
- Rendimiento promedio de actividades
- Programa de labores semanales
- Solicitud de mantenimiento de riego, invernadero, red eléctrica
- Informe de camas testigo o ensayo
- Programas de riego y fertilización
- Tarjetas de siembra
- Control de aplicación programas de riego y fumigación
- Presupuesto semanal de producción de flor
- Presupuesto diario de producción de flor
- Plano de siembra
- Novedades
- Programa de distribución de siembra
- Localización de siembra
- Programa de preparación de camas
- Formato historia de bloque y fertilización

Gerencia de materiales

La función de administración de materiales de Flores “Alba María” es una operación centralizada y descentralizada a la vez.

Existe una función centralizada de inventarios y compras y, por otra parte, una función descentralizada de inventarios locales, lo mismo que un control de “destinación final” de los insumos, descentralizada y localizada de cada finca.

La sección de inventarios mantiene existencias de más de 5.000 ítems.

Procesa alrededor de 300 transacciones de entregas y recibos a almacén cada día.

Los ítems almacenados cubren un alto rango de funcionalidad; básicamente se clasifican en los siguientes tipos:

- Aquellos que son utilizados para mantener, reparar, corregir y mejorar los invernaderos y los equipos operativos y de apoyo utilizados en cada finca.
- Aquellos que constituyen materias primas, productos en proceso y productos terminados, tales como los abonos y el material vegetal.
- Otros ítems tales como herramientas, elementos de oficina, etc.

Estos tipos de ítems se almacenan y se manipulan en forma diferente.

El valor total del “inventario a mano” promedia los \$ 200 millones.

Aunque no existe un inventario general de ítems, se ha efectuado un inventario físico parcial, acompañado además del conteo físico de unidades y de una valorización de inventarios.

El siguiente resumen de operaciones se extrajo del *Manual de Procedimientos de Materiales de Flores “Alba María”*. Este resumen cubre lo básico de la función de materiales y provee de un diagrama general para visualizar las interacciones entre funciones.

La administración de materiales de Flores “Alba María” comprende las actividades de compra y almacenaje que sirven de apoyo en cualquier función del negocio floricultor, es decir, el despacho de productos, las operaciones de las fincas y de producción.

El almacén se ocupa de recibir, almacenar y entregar los materiales. En tanto que la operación de compra tiene la responsabilidad de conseguir los materiales entre los proveedores externos.

Los materiales se utilizan de las siguientes maneras:

Las operaciones, reparaciones y el mantenimiento cotidiano de la infraestructura de las fincas, incluyendo piezas de repuesto e ítems para mantener los niveles mínimos de seguridad.

Las transacciones de contabilidad de materiales.

Los materiales entregados quedan registrados en el sistema para calcular los nuevos precios promedio, cerrar pedidos abiertos y expedir autorizaciones de pago al sistema de contabilidad, que a su vez expide los cheques de pago a los proveedores.

Los datos del inventario físico se utilizan para comprobar los saldos de los artículos (ítems) y para efectuar los ajustes necesarios (real vs. libros).

El sistema de materiales ofrece informes sobre el estado de toda la operación y prepara avisos de excepción para poner de manifiesto los problemas que pudieran existir con respecto al inventario o los pedidos.

Todos los procesos actuales de computación se llevan a cabo en computadores “clones” con capacidades de procesamiento muy limitadas (liberados al mercado en el año 1994). Un computador está ubicado en el control de existencias, otro en compra de materiales y otro en la unidad de contabilidad.

Problemas identificados en el sistema actual de materiales

Los siguientes problemas han sido comunicados por distintas personas relacionadas con la función de administración de materiales:

- Entrega atrasada de ítems a producción.
- Condiciones excesivas de inexistencia de materiales.
- Información inexacta.
- Pedidos urgentes y costosos.
- Desaprovechamiento de los descuentos de reabastecimiento ofrecidos por los proveedores.
- Aparentes existencias excesivas de ítems en cada una de las plantas.
- Falta de verificaciones de control sobre el uso y destinación de los ítems.
- Métodos de mantenimiento preventivo deficientes.
- Proceso lento de localización de ítems en los almacenes.
- Falta de un método rápido para verificar la disponibilidad de ítems.
- Ausencia de coordinación de materiales entre las fincas.
- Acaparamiento local de ítems en las fincas.
- Información inoportuna con atrasos significativos.
- Dificultad de efectuar consultas no programadas con anterioridad.
- Cualquier requerimiento a Sistemas toma un mes desarrollarlo (si es que se puede).

Actividades a desarrollar por el estudiante

A partir de la información presentada:

- Formule una misión y visión para el área de administración de la producción de la empresa.
- Diseñe el organigrama de la empresa.
- Proponga algunos aspectos básicos para la administración efectiva del talento humano en la compañía.
- Plantee las actividades generales que se deben considerar en la administración de la producción y las operaciones para una efectiva administración de la producción en la compañía Flores “Alba María”.



CAPÍTULO 8

Fundamentos de contabilidad y finanzas

Competencias a desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir el concepto de contabilidad.
- Diferenciar los tipos de contabilidad.
- Identificar las cuentas básicas de la información contable.
- Describir los fundamentos de los estados financieros.
- Definir el concepto de costos.
- Diferenciar tipos de costos.
- Definir el concepto de presupuesto y tipos de presupuestos.
- Describir la función del análisis financiero.
- Identificar las razones financieras básicas.
- Definir el concepto de administración financiera.
- Identificar las principales actividades de la administración financiera.
- Entender la relación entre administración financiera y decisiones gerenciales.
- Describir las características de la administración financiera internacional.
- Describir la relación entre administración financiera y entorno empresarial.

Se debe recordar que toda organización, para llevar a cabo sus funciones y lograr sus objetivos, suele agrupar sus actividades en cuatro funciones básicas, las cuales se desarrollan en forma interdependiente e interrelacionada (desarrollo humano, marketing, producción y operaciones, contabilidad y finanzas), de tal manera que entre sí conforman una unidad. Igualmente, se reitera que en todas y cada una de estas funciones se aplica el proceso administrativo, es decir, se realiza planeación, organización, dirección y control.

En los capítulos anteriores se ha hecho referencia a los aspectos constitutivos de las áreas de: desarrollo humano (diseño e implementación de políticas y estrategias que conduzcan al mejor cumplimiento de la misión y la visión de una organización, a partir de un bienestar integral de las personas que la conforman), marketing (identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, para luego proporcionar los respectivos bienes o servicios destinados a la satisfacción de sus expectativas) y de producción y operaciones (actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos, ya sean bienes o servicios).

Este capítulo, igualmente, presentará en forma breve los principales aspectos contables y financieros que atañen a las actividades vinculadas a la administración (planeación, organización, dirección, integración de personal y control) en las organizaciones.

Con ello se pretende que el lector adquiera una idea global de las diferentes actividades que involucra el área de contabilidad y finanzas y su importancia para la actividad de las organizaciones. Para ello, debe conocer ciertos temas y desarrollar las habilidades necesarias a fin de realizar análisis de estados financieros, proyección de flujos de fondos, administración de capital de trabajo, evaluación de proyectos y costo de capital, etcétera.

Gráfico 8.1. Fundamentos de contabilidad y finanzas



FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones, independientemente del objetivo para el cual se han creado, requieren información de diferente índole debidamente clasificada que sirva de fundamentación y orientación para quienes tienen la responsabilidad relacionada con la gestión administrativa y/o la dirección de la entidad correspondiente.

Concretamente, la información de tipo contable se constituye en una herramienta muy valiosa para la administración, siempre y cuando reúna una serie de características fundamentales que la hagan útil, confiable y oportuna.

Mediante la información que ofrece la contabilidad se puede establecer el resultado de las diferentes operaciones, por ejemplo: qué cantidad de unidades de cada producto o servicio se vendieron en determinado período, cuál fue su costo, cuál la rentabilidad proporcionada, etc. Pero, además, provee información que permite controlar la eficiencia con que se cumplen las tareas y analizar los datos con miras a la adecuada selección de alternativas y la toma de decisiones.

La información contable se organiza mediante lo que se denomina *sistema de información contable*, con el propósito de garantizar la consistencia y confiabilidad de la información financiera de las organizaciones.

¿Qué es la contabilidad?

Existen múltiples definiciones de lo que constituye la contabilidad, pero todas confluyen en función de los mismos propósitos. Así, por ejemplo, Sinisterra, Polanco y Henao definen la contabilidad como: “Un sistema de información integrado a la empresa, cuyas funciones son identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna”.¹

Mientras que para Griffin y Ebert la contabilidad es un sistema integral para acopiar, analizar y comunicar la información financiera de las organizaciones, los países y las personas. Mide el desarrollo de un negocio, o la actividad económica de un país o persona, y traduce sus hallazgos en información útil para la toma de decisiones de tipo administrativo.²

En forma resumida se puede decir que la contabilidad es el conjunto de sistemas y procedimientos utilizados con el propósito de proveer información económico-financiera útil y oportuna para el control de las organizaciones, así como para la planeación estratégica y la toma de decisiones.

¹ SINISTERRA, Gonzalo; POLANCO, Luis E., y HENAO, Harvey. *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones*. 5ª ed., McGraw-Hill, Bogotá. 2005, p. 2.

² GRIFFIN, Rocky y EBERT, Ronald. *Negocios* Pearson Educación, México, 2005, p. 488.

También puede afirmarse que la contabilidad es un proceso de generación de información económica y financiera con miras a ser utilizada por diferentes usuarios, tanto internos como externos, de cualquier clase de organización, con el fin de reunir los elementos de juicio necesarios para sustentar las acciones de planeación, control, evaluación y toma de decisiones en el día a día del mundo de los negocios.

Usuarios de la información contable

Son múltiples los usuarios que utilizan la información proporcionada por la contabilidad, entre otros:

- Los inversionistas, quienes requieren información que les ayude a decidir si deben invertir en determinada empresa o si, por el contrario, deben vender las inversiones que hayan hecho.
- Los empleados, interesados en conocer sobre la estabilidad de la empresa y la seguridad de que se les pagarán sus derechos laborales.
- Los prestamistas (entidades de crédito) para asegurarse de que la organización tiene la capacidad de pagar sus deudas en forma completa y oportuna.
- Los clientes, para conocer la continuidad de la empresa en función de que les garantice el suministro de los bienes y servicios que desean comprar.
- El gobierno y las entidades estatales, para regular las políticas fiscales y determinar las bases del ingreso nacional, la conformación de estadísticas y otros fines.
- Los responsables de la orientación y manejo de las diferentes áreas y niveles de las organizaciones.

Desde hace muchos años se aplica la frase que dice “Si usted puede medir, usted puede controlar”, que actualmente se debería reformular como “Si usted puede medir, también puede competir”.

Tipos de contabilidad

La contabilidad se puede clasificar dependiendo del tipo de información requerida por los diferentes usuarios. En general, se suele agrupar bajo tres denominaciones:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad gerencial
- Contabilidad tributaria

Contabilidad financiera

La contabilidad financiera corresponde al sistema contable orientado a proporcionar información financiera a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, entidades de crédito, inversionistas, organismos de control, etcétera.

Contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial está orientada a presentar información específica para satisfacer necesidades internas de la organización, por ejemplo, en materia de costos, de gestión por áreas de responsabilidad, etcétera.

Contabilidad tributaria

La contabilidad tributaria tiene como propósito fundamental registrar y revelar los hechos económicos y financieros de las organizaciones, ajustada en su totalidad a la normatividad en materia fiscal, proporcionando la información necesaria para la adecuada determinación de los impuestos.

Las cuentas en la información contable

Una *cuenta* es un diseño o forma de registrar las operaciones que realiza una empresa y permite diferenciar los aumentos y las disminuciones que se producen sobre un mismo hecho económico.

A continuación se enuncian los elementos que conforman la estructura y el contenido de una cuenta:

- Código y denominación de la cuenta
- Fecha de la operación
- Descripción de la operación
- Columna izquierda para registrar valor, denominada *Debe*
- Columna derecha para registrar valor, denominada *Haber*
- Columna para la diferencia entre Debe y Haber, denominada *Saldo*

Por ejemplo, la empresa Comercial xxLP el 15 de enero recibió \$ 100.000, los cuales consignó en su cuenta bancaria del Banco Nacional. El día 16 giró un cheque para pagar una cuenta de energía por valor de \$ 98.000.

Con los datos del ejemplo anterior se muestra el registro que la contabilidad hace en dos de sus cuentas: Caja general y Bancos.

110505 CAJA GENERAL				
Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo
15-01-07	Recibo de Caja N° 054	100.000		100.000
16-01-07	Consignación Banco Nacional		98.000	2.000

111005 BANCO NACIONAL				
Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo
15-01-07	Consignación # 1	98.000		98.000
16-01-07	Servicio energía Ch. 005231		98.000	40.000

Con relación a las cuentas de valores, su utilización refleja:

Debe: columna donde se registra el valor que recibe (uso) una cuenta.

Haber: columna que registra de qué cuenta proviene (origen) el valor.

Como resultado de los valores registrados en las columnas del Debe y del Haber de una cuenta, resulta el Saldo, el cual puede ser:

- Saldo débito: la diferencia entra las dos columnas, cuando Debe > Haber.
- Saldo crédito: la diferencia entre las dos columnas, cuando Haber > Debe.

Clasificación general de las cuentas

En contabilidad, las cuentas usualmente se suelen clasificar en:

- Cuentas de resultado
- Cuentas reales o de balance
- Cuentas de orden

Cuentas de resultado

Las cuentas de resultado se denominan también *transitorias*, por cuanto se utilizan para registrar y acumular información sobre las operaciones que originan *ingresos*, *costos* y *gastos* en un período, con miras a determinar la *utilidad* o *pérdida* que durante todo el período obtuvo la organización (empresa) en la realización de sus actividades.

Cuentas de resultado: están conformadas por cuentas de ingresos, cuentas de gastos y cuentas de costos que afectan a los ingresos de un período.

Ingresos: son recursos originados en la *venta* de bienes y servicios, que contribuyen al aumento del *patrimonio* de las organizaciones.

Costos / gastos: son los recursos materiales o inmateriales que se han utilizado (gastado o consumido) con miras a la obtención de los ingresos.

Cuentas reales o de balance

Estas cuentas se utilizan para registrar e informar sobre el valor de los bienes o derechos cuantificables en dinero que tiene la empresa, así como las obligaciones (deudas) que la afectan.

Las cuentas reales están conformadas por: cuentas de *activo* (bienes y derechos que se poseen), cuentas de *pasivo* (deudas a cargo de la empresa) y cuentas de *patrimonio* (derechos cuantificables en dinero que los dueños tienen en la empresa).

Cuentas de orden

Las cuentas de orden cumplen una función informativa y registran eventuales derechos a favor de la empresa o posibles obligaciones que la puedan afectar por la ocurrencia de hechos futuros. No afectan ni los resultados ni la situación financiera del momento.

Ecuación patrimonial

La información que registra y presenta la contabilidad de cualquier organización da a conocer las fuentes de las cuales obtuvo los recursos y en qué se utilizaron.

Los recursos monetarios de una organización se obtienen de dos fuentes fundamentales:

- Fuentes internas: aportes que realizan sus propietarios, más las ganancias que obtiene en cumplimiento de sus operaciones (patrimonio).
- Fuentes externas: obtención de créditos (pasivos).

Por otra parte, la empresa utiliza los recursos monetarios para:

- Pagar los costos y gastos con miras a la obtención de ingresos.
- Adquirir los bienes y derechos que tiene en un momento determinado (activos), así como para devolver los créditos obtenidos.

En resumen, en términos contables se establece que:

- Origen de recursos: por aumento de los pasivos y del patrimonio.
- Uso de los recursos: para disminución de pasivos y aumento de activos.

En razón de que todo recurso originado (obtenido) es, a su vez, utilizado en algo, surge la denominada *ecuación patrimonial de la contabilidad*, la cual se expresa así:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

- Activo: lo que tiene la empresa.
- Pasivo: lo que debe la empresa a terceros.
- Patrimonio: la participación de los dueños en los activos de la empresa (*capital* más *utilidades* obtenidas por la empresa y no entregadas a sus dueños).

Por ejemplo, la empresa Comercial xxLP compra un vehículo por \$ 100.000, de los cuales paga \$ 60.000 con recursos propios y \$ 40.000 obtenidos mediante un préstamo del banco.

Su ecuación patrimonial se expresa así:

<i>Activo</i>	=	<i>Pasivo</i>	+	<i>Patrimonio</i>
(Vehículo)		(Préstamo del banco)		(Recursos propios)
\$ 100.000	=	\$ 40.000	+	\$ 60.000

Estados financieros

Los estados financieros son los informes que presenta la contabilidad a los diferentes usuarios. Los de utilización más frecuente son:

- Estado de resultados
- Balance general

Estado de resultados

Denominado también *Estado de ganancias y pérdidas*, el Estado de resultados da a conocer los ingresos obtenidos por la organización durante un período determinado, así como los costos y gastos en que tuvo que incurrir para obtenerlos y, como consecuencia, qué resultado final se produjo (utilidad o pérdida).

Por ejemplo, según la contabilidad de la empresa Comercial xxLP, de un período anual se tiene la siguiente información, con la cual presenta su estado de resultados.

Vendió mercancías por valor de \$ 1.000.000.000; las mercancías vendidas las compró por valor total de \$ 600.000.000. Para realizar estas operaciones incurrió en gastos de personal, arrendamientos, servicios, publicidad y otros por valor total de \$ 300.000.000.

COMERCIAL xxLP	
Estado de resultados - Año 200X	
Detalle de operaciones	Valor total
Ingreso por ventas	\$ 1.000.000.000
Menos: Costo de ventas	600.000.000
Utilidad bruta en ventas	400.000.000
Menos: Gastos de operación	300.000.000
Utilidad neta	100.000.000

Balance general

El Balance general es el estado financiero que da a conocer lo que en una fecha determinada tiene la empresa en bienes y derechos (activos) cuantificables en dinero y lo que está debiendo a terceros (pasivos), así como la parte de los activos que es de los dueños de la empresa.

COMERCIAL XXLP		
Balance general - Diciembre 31 de 200X		
Cuentas	Parciales \$	Totales \$
ACTIVOS		
Bancos	50.000.000	
Cuentas por cobrar	150.000.000	
Mercancías	200.000.000	
Edificaciones	600.000.000	
Total Activos		1.000.000.000
PASIVOS		
Obligaciones con bancos	150.000.000	
Impuestos por pagar	50.000.000	
Total Pasivos	200.000.000	
PATRIMONIO		
Capital	500.000.000	
Utilidades de años anteriores	200.000.000	
Utilidades del año actual	100.000.000	
Total Patrimonio	800.000.000	
Total Pasivo + Patrimonio		1.000.000.000

Como se puede observar, en los estados financieros presentados se dan a conocer diferentes hechos económicos y financieros que pueden interesar a diferentes usuarios. Así, por ejemplo, quien desee conocer qué tan rentable es la empresa se puede remitir al Estado de resultados, donde encuentra cuál fue el monto total de las ventas realizadas durante el año y con qué margen de ganancia bruta (diferencia entre el valor de compra y el de venta) se están vendiendo.

En cifras absolutas se observa que el *margen de utilidad* es de \$ 400.000.000, que con respecto al valor total de *ventas* está representando un 40%. Este margen bruto debe ser suficiente para cubrir los *gastos* que se requieren para que la empresa funcione y pueda realizar sus operaciones. Una vez restados los gastos de la utilidad bruta se obtiene una *utilidad final (neta)* de \$ 100.000.000, cifra que representa un 10% de las ventas totales, es decir, de cada \$ 100 de venta le queda una utilidad neta de \$ 10.

Los porcentajes de utilidad obtenidos se pueden comparar con los de las empresas que realizan actividades similares en un entorno semejante y deducir si se está operando en condiciones de rendimiento iguales, superiores o inferiores.

De igual manera, la utilidad neta obtenida en el Estado de resultados se puede relacionar con el patrimonio de los dueños de la empresa, que aparece en el Balance general (\$ 800.000.000), lo que da un porcentaje del 12,5%. De ello se puede interpretar que el patrimonio (inversión de los dueños en la empresa), produce un rendimiento de este porcentaje. Sobre la base de esta información, los socios o accionistas podrán decidir si continuar o no con la empresa o qué hacer para mejorar su rentabilidad.

De las cifras presentadas en el Balance general se pueden sacar varias conclusiones. Por ejemplo, que del total de activos que tiene la empresa (\$ 1.000.000.000) un 20% está financiado por fuentes externas (pasivos) y un 80% por fuentes internas (patrimonio).

La composición de los activos permite conocer cuáles están representando dinero disponible y cuáles se pueden convertir en dinero disponible en corto tiempo para responder por el pago de los pasivos y atender los gastos que se vayan presentando. Por ello se afirma que el Balance general da a conocer la situación financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada.

Costos

Los costos son uno de los temas centrales de la información contable. Es importante tener claridad sobre estos aspectos por su relevancia en la actividad de las organizaciones.

Concepto de costo

En contabilidad, el *costo* es entendido como el valor de los recursos tanto materiales como inmateriales utilizados para el desarrollo de cualquier actividad. Por ejemplo, locales, equipos, materias primas, factor humano, servicios públicos, publicidad, etcétera.

Clases de costos

Los costos se pueden clasificar en múltiples denominaciones, dependiendo del criterio con que se quieran analizar o utilizar.

Según su objetivo

- **Costos de producción:** se refiere a los recursos utilizados para la elaboración de bienes o servicios. Por ejemplo: salarios pagados a los operarios.

- Costos de operación: erogaciones realizadas para atender los denominados *gastos de administración y de ventas*. Por ejemplo: servicios públicos, arrendamientos, comisiones de vendedores, publicidad, etcétera.
- Costos financieros: tienen que ver con la utilización del dinero. Por ejemplo: intereses, diferencias en cambio de moneda extranjera, etcétera.

Según su identificación con algo en particular (producto, servicio, área de actividad)

- Directos: los recursos son utilizados en algo plenamente identificable. Por ejemplo: materias primas, comisiones, etcétera.
- Indirectos: los recursos utilizados afectan en común a varias actividades. Por ejemplo: servicios públicos, arrendamientos, vigilancia, etcétera.

Según las cantidades de recursos necesarios para determinados volúmenes de actividad

- Variables: la cantidad de recursos a utilizar depende de la cantidad de actividad a realizar. Por ejemplo: materias primas en producción, comisiones en ventas, etcétera.
- Fijos: afectan a períodos de actividad independientemente del volumen de actividades que se desarrollen en cada uno de esos períodos. Por ejemplo: arrendamientos, contratos de vigilancia, etcétera.

Según el momento en que se establecen

- Históricos: como su nombre lo indica, son costos del pasado, es decir, recursos ya utilizados. Se determinan al finalizar una actividad o un período de actividad. Por ejemplo: comisiones pagadas sobre las ventas del mes que terminó.
- Predeterminados: se establecen antes de realizar las actividades y permiten la elección de estrategias para modificarlos antes de incurrir en ellos. Por ejemplo: el estimado que se hace para adelantar una construcción o un viaje.

Elementos del costo

Para el desarrollo de cualquier tipo de actividad se utilizan recursos físicos, humanos, tecnológicos, etc., cuya magnitud puede cambiar o no, según el concepto o volumen de actividad al que se apliquen.

Para la planeación, el control y el análisis de los resultados, la utilización de los recursos se agrupa en la siguiente forma:

- Materiales: son los recursos físicos fácilmente identificables utilizados en cada unidad de actividad; también se los conoce como *materias primas* o *materiales directos*. Por ejemplo: telas para la fabricación de vestimenta.

- **Mano de obra:** hace referencia al tiempo utilizado por los trabajadores que realizan labores específicas en los procesos de producción o de prestación de servicios; también se denomina *mano de obra directa*. Por ejemplo: tiempo utilizado por soldadores, diseñadores, empacadores, etcétera.
- **Costos indirectos:** incluyen diversidad de conceptos que afectan en común a diferentes unidades de actividad y, por tanto, no resulta fácil ni práctica la cuantificación del recurso específico utilizado en cada unidad de producto o de servicio.

La sumatoria de los costos contenidos en los elementos materiales y mano de obra, además de constituir costos directos, siempre serán variables y se los conoce con el nombre de *costos primos*.

El elemento costos indirectos está conformado por conceptos de costos tanto variables como fijos.

Los costos indirectos, sumados a la mano de obra, constituyen lo que se conoce con el nombre de *costos de conversión*.

Técnicas generales de costeo

Dependiendo del propósito para el cual se quieran conocer y analizar los costos, existen dos técnicas generales para su determinación:

Técnica de costeo total

Mediante la técnica de costeo total se determina el costo de cualquier actividad. Se incluyen todos los conceptos de costo que se consideren necesarios para su desarrollo, independientemente de su comportamiento en función de los volúmenes de actividad o de su identificación plena, es decir, variables, fijos, directos e indirectos.

La utilización de esta técnica tiene como propósito establecer de la manera más aproximada posible el costo real de la unidad de actividad, con miras a la valoración adecuada de los inventarios de productos, de su costo de venta y, por consiguiente, de la utilidad o pérdida en un período específico. Esta información llega a conocimiento de terceros a través de los estados financieros de propósito general, como lo son el Estado de resultados y el Balance general.

Técnica de costeo variable o marginal

En la técnica de costeo variable o marginal, a las actividades que se desarrollan se les asigna únicamente los costos de los recursos cuya utilización se ha originado en la realización de las actividades, es decir, los costos variables. Los que constituyen costos fijos se acumulan y registran como costos del período, para presentarlos como gastos en el Estado de resultados.

Esta técnica constituye una herramienta valiosa para los responsables de la administración en las organizaciones, ya que les facilita las labores de planeación y control adecuados, tanto de las actividades como de los costos mismos, en términos de eficiencia y de resultados esperados.

Margen de contribución

La aplicación de la técnica general de costeo marginal permite determinar el margen de contribución que obtiene una organización por la venta de sus bienes y servicios.

El margen de contribución se obtiene de restarles a los ingresos los costos variables.

Por *margen de contribución* se entiende el valor con que contribuye cada unidad vendida a la cobertura de los costos fijos. Una vez cumplido este objetivo, cada unidad adicional de venta genera una *ganancia neta* equivalente a su margen de contribución. Al respecto, se verifican las siguientes relaciones:

- Margen de contribución = total de costos fijos, se está en *punto de equilibrio*.
- Margen de contribución > total de costos fijos, se produce *ganancia neta*.
- Margen de contribución < total de costos fijos, se produce *pérdida*.

Proyección de niveles de ventas y sus resultados

La proyección de ventas es un aspecto relevante en la información contable de las empresas por su relación directa con el margen de contribución. Se refiere a la estimación del volumen de ventas futuras por parte de la compañía con el propósito de obtener ciertos resultados.

Ejemplo

Si se trabaja con un producto cuyo precio de venta es de \$ 5.000 y su costo variable es de \$ 3.000, se obtiene un margen de contribución unitario de \$ 2.000.

Si los costos fijos mensuales de la empresa alcanzan los \$ 8.000.000, sobre la base del margen de contribución se pueden proyectar diferentes niveles de ventas y sus resultados.

Es casi una situación normal que todo nuevo negocio pueda presentar pérdidas inicialmente; pero es necesario asegurarse de que la magnitud de la pérdida será moderada, para no empezar de una vez el camino al fracaso.

En el ejemplo propuesto, supongamos que se fijan algunas metas:

1. Que en el primer trimestre de ventas se acepte una pérdida acumulada de hasta \$ 1.000.000.
2. Que para el segundo trimestre se logre el punto de equilibrio.
3. Que a partir del tercer trimestre se obtenga una ganancia neta de \$ 3.000.000.

Las metas propuestas se pueden expresar a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{Pérdida} = (\text{Costos fijos} - \text{Pérdida}) / \text{Margen de contribución unitaria}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / \text{Margen de contribución unitaria}$$

$$\text{Utilidad} = \text{Costos fijos} + \text{Utilidad} / \text{Margen de contribución unitaria}$$

Solución (proyección en unidades)

$$1. (\$ 8.000.000 - \$ 1.000.000) / \$ 2.000 = 3.500 \text{ unidades.}$$

Ventas totales (3.500 * \$ 5.000)	Costos variables	Costos fijos	Costos totales	Utilidad (pérdida)
\$ 17.500.000	\$ 10.500.000	\$ 8.000.000	\$ 18.500.000	(\$ 1.000.000)

$$2. \$ 8.000.000 / \$ 2.000 = 4.000 \text{ unidades.}$$

Ventas totales (4.000 * \$ 5.000)	Costos variables	Costos fijos	Costos totales	Utilidad (pérdida)
\$ 20.000.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 20.000.000	(\$ 000)

$$3. (\$ 8.000.000 + \$ 3.000.000) / \$ 2.000 = 5.500 \text{ unidades.}$$

Ventas totales (5.500 * \$ 5.000)	Costos variables	Costos fijos	Costos totales	Utilidad
\$ 27.500.000	\$ 16.500.000	\$ 8.000.000	\$ 24.500.000	(\$ 3.000.000)

Conclusión

De antemano la empresa conoce qué metas debe cumplir para dirigir sus esfuerzos y adoptar las estrategias que le permitan sus logros.

Cuando la información se conoce sólo en pesos (\$), el margen de contribución se puede expresar en porcentaje (margen de contribución / ventas) y utilizar éste como denominador en las proyecciones. En el ejemplo propuesto:

$$\$ 2.000 / \$ 5.000 = 0,4 = 40\%$$

Luego, si se quiere conocer el punto de equilibrio, la solución es:

$$\$ 8.000.000 / 0,4 = \$ 20.000.000$$

Es decir, un valor de ventas totales igual al obtenido en el cálculo por unidades.

Presupuestos

En contabilidad, un presupuesto es un “plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”.³

De acuerdo con la definición anterior que nos proporciona Ramírez Padilla, se puede deducir que un presupuesto supone la fijación de metas y un plan de acciones que se deben desarrollar para cumplirlas. Es un plan integrador por cuanto debe involucrar todas las áreas de actividad de la organización, las cuales tienen que actuar en forma coordinada.

Finalidades de los presupuestos

Las finalidades de los presupuestos se pueden concretar en la siguiente síntesis:

- Conocer de antemano cómo se originarán los recursos y cómo se los utilizará.
- Facilitar el control en el uso eficiente de los recursos.
- Permitir el control administrativo de la organización de manera continua.
- Buscar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.
- Contar con indicadores que permitan la autoevaluación de la gestión administrativa y operativa en las diferentes áreas.

Etapas básicas para la elaboración de presupuestos

Las siguientes son las etapas básicas en la elaboración de un presupuesto:

- Fijación de las metas
- Planeación de las acciones a desarrollar
- Ejecución de los planes presupuestados
- Control en el desarrollo de lo presupuestado
- Evaluación de resultados
- Replanteo de metas y acciones

Tipos de presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista:

- Según período a presupuestar: corto plazo, mediano plazo y largo plazo.
- Según forma de elaborarlo: fijo o estático, flexible por período fijo, flexible y cíclico.
- Según objetivo: presupuestos operacionales, de inversión, financieros y específicos.

³ RAMÍREZ PADILLA, Noel. *Contabilidad administrativa*. McGraw-Hill, México, 2004, p. 221.

Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones comprende el plan de actividades de operación de una empresa, que incluye, en conjunto, la proyección de tres estados financieros básicos:

- Estado de resultados
- Balance general
- Flujo de efectivo

Las empresas cuentan con estos estados financieros para mostrar los efectos que las operaciones realizadas producen en su situación financiera.

El presupuesto de operaciones persigue, entre otros, los siguientes fines:

- Servir de guía para desarrollar las actividades durante un período determinado.
- Estimular la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas de la organización.
- Establecer estándares de desempeño.
- Contar con una visión anticipada para la asignación de los recursos.

Contenido del presupuesto de operaciones

Para la elaboración del presupuesto de operaciones se requieren varios informes de soporte que suministran la información necesaria para la elaboración de los estados financieros contenidos en este presupuesto.

Los informes de soporte también constituyen presupuestos y comprenden:

- Presupuesto de ventas: detalla los ingresos por ventas esperadas provenientes de las actividades básicas de operación durante un período determinado.
- Presupuesto de producción: detalla el número de unidades que se deben producir de cada tipo de producto, para satisfacer tanto las ventas como los niveles de inventario. Éste, a la vez, requiere:
 - Presupuesto de materiales (consumos y compras)
 - Presupuesto de mano de obra
 - Presupuesto de costos indirectos
- Presupuesto de compras: para el caso de empresas comerciales detalla las cantidades y el costo de los productos de lo que se debe comprar para satisfacer las ventas y los inventarios proyectados.
- Presupuesto de costo de productos (servicios) vendidos: calcula el costo de los productos a vender durante el período presupuestado.
- Presupuesto de gastos de operación: calcula todos los costos diferentes a los de producción para que la empresa pueda funcionar y realizar su presupuesto de ventas.

- Estado de resultados presupuestado: calcula y muestra la utilidad neta esperada para el período cubierto por el presupuesto de operaciones.
- Presupuesto de efectivo: muestra si el monto esperado de efectivo generado en las actividades operacionales presupuestadas será suficiente para cubrir los pagos necesarios en el desarrollo de las actividades presupuestadas.
- Balance general presupuestado: proyecta la presentación de los activos, pasivos y patrimonio esperados al final del período presupuestado.

Análisis financiero y toma de decisiones gerenciales

Para que los usuarios de la información contable obtengan una mejor comprensión, se requiere el análisis de tal información mediante la utilización de diferentes herramientas que ofrecen las técnicas de análisis de los estados financieros.

Análisis horizontal

El análisis horizontal consiste en determinar, para dos o más períodos consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, a fin de que la dirección de la organización pueda ejercer el control correspondiente tanto en los resultados como en la estructura financiera de la empresa.

Para ilustrar el tema, se consideran los estados financieros comparativos de la empresa Comercial xxLP, a los cuales se les aplica el análisis horizontal correspondiente.

COMERCIAL xxLP				
Estado de resultados comparativo (Millones de \$)				
Nombre de la cuenta	Año 2	Año 1	Variación	
Ingresos (Ventas)	\$ 1.240	\$ 1.000	\$ 240	24,0%
Costo de ventas	740	600	140	23,3%
Utilidad bruta	500	400	100	25,0%
Menos: Gastos de operación				
Gastos de venta	110	90	20	22,2%
Gastos de administración	90	80	10	12,5%
Total Gastos de operación	200	170	30	17,6%
Utilidad operacional	300	230	70	30,4%
Gastos financieros	40	30	10	33,3%
Utilidad neta antes de impuestos	260	200	60	30,0%
Menos: Impuesto de renta	100	77	23	30,0%
Utilidad neta del año	160	123	37	30,0%

En el ejemplo anterior, la columna "Año 2" corresponde al año más reciente y la columna "Año 1" al inmediatamente anterior. La columna "Variación" corresponde a la diferencia entre las cifras de la columna 2 y la columna 1. A los efectos de hallar el porcentaje de variación, la columna "Variación" se divide por la columna base, que es la columna 1.

Las conclusiones del análisis horizontal del Estado de resultados del año 2 con respecto al año 1 se pueden resumir así:

- Ventas: en el año 2 aumentaron en \$ 240 millones, lo que en porcentaje equivale a un 24%.
- Costo de ventas: en el año 2 aumentó en \$ 140 millones, equivalentes al 23,3%.
- Gastos de operación: en total aumentaron en \$ 30 millones, correspondiendo a un 17,6%, los cuales se descomponen en Gastos de venta \$ 20 millones (22,2%) y Gastos de administración \$ 10 millones (12,5%).
- Utilidad operacional: con respecto al año anterior aumentó en \$ 70 millones (30,4%).
- Gastos financieros: aumentaron en \$ 10 millones (33,3%).
- Utilidad neta antes de Impuesto de renta: aumentó en \$ 60 millones (30,0%).
- Impuesto de renta: aumentó en \$ 23 millones (30,0%).
- Utilidad neta después de impuestos (utilidad libre para la empresa en el año): se incrementó en \$ 37 millones (30,0%) con respecto al año anterior.

COMERCIAL XXLP				
Balance general - Diciembre 31 (Millones de \$)				
Cuenta	Año 2	Año 1	Variación	
ACTIVO				
Activo corriente:				
Disponible	\$ 10	\$ 12	\$ 2	16,7%
Deudores	85	80	5	6,3%
Inventarios	210	180	30	16,7%
Total Activo corriente	\$ 305	\$ 272	\$ 33	12,1%
Activo no corriente:				
Terrenos	\$ 130	\$ 80	\$ 50	62,5%
Edificaciones	156	135	21	15,6%
Equipos	19	17	2	11,8%
Total Activo no corriente	\$ 305	\$ 232	\$ 73	31,5%
TOTAL ACTIVO	\$ 610	\$ 504	\$ 106	21,0%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo corriente:				
Proveedores	\$ 97	\$ 90	\$ 7	7,8%
Obligaciones financieras	18	20	2	10,0%
Impuestos por pagar	42	33	9	27,3%
Total Pasivo corriente	\$ 157	\$ 143	\$ 14	9,8%
Pasivo no corriente:				
Obligaciones financieras	\$ 110	\$ 86	\$ 24	27,9%
Total Pasivo	\$ 267	\$ 229	\$ 38	16,6%
Patrimonio:				
Capital	\$ 85	\$ 75	\$ 10	13,3%
Reservas	27	10	17	17,0%
Utilidades años anteriores	88	72	16	22,2%
Utilidades año actual	143	118	25	21,2%
Total Patrimonio	\$ 343	\$ 275	\$ 68	24,7%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 610	\$ 504	\$ 106	21,0%

De las cifras que conforman el balance comparativo de los años 2 y 1, se pueden sacar las siguientes conclusiones (diciembre 31 del año actual, con respecto a diciembre 31 del año anterior):

Cuentas del Activo corriente

- El saldo disponible (dinero en caja y bancos) disminuyó en \$ 2 millones (16,7%).
- Los saldos a cargo de los deudores aumentaron en \$ 5 millones (6,3%).
- Los Inventarios aumentaron en \$ 30 millones (16,7%).
- En total, los recursos corrientes aumentaron en \$ 33 millones (12,1%).

Cuentas del Activo no corriente

- Terrenos: aumentaron en \$ 50 millones (62,5%), es decir, hubo nuevas inversiones en terrenos durante el año 2.
- Edificaciones: aumentaron \$ 21 millones (15,6%), por nuevas adquisiciones o construcciones realizadas en el año 2.
- Equipos: aumentaron en \$ 2 millones (11,8%).
- En conjunto, los Activos no corrientes (destinados para uso a largo plazo) aumentaron en \$ 73 millones (31,5%), y sumados los Activos corrientes y no corrientes, en total se incrementaron en \$ 106 millones (21,0%).

Pasivos corrientes (a corto plazo)

- Las deudas con proveedores aumentaron en \$ 7 millones (7,8%).
- Las obligaciones con bancos disminuyeron en \$ 2 millones (10%).
- Los impuestos por pagar al Estado se incrementaron en \$ 9 millones (27,3%), lo cual se explica fundamentalmente por el aumento de las utilidades, que generan más Impuesto de renta.
- En total las deudas a cargo de la empresa con vencimiento a corto plazo aumentaron en \$ 14 millones (9,8%).
- Los Pasivos no corrientes representados en obligaciones a cargo de la empresa y a favor de entidades financieras con vencimiento posterior a un año aumentaron en \$ 24 millones (27,9%).
- En total, las deudas a cargo de la empresa crecieron en \$ 38 millones (16,6%).

Patrimonio

- El capital fue aumentado en \$ 10 millones (13,3%).
- Las Reservas (utilidades no repartibles) se incrementaron en \$ 17 millones (17,0%).
- Las Utilidades de años anteriores aumentaron en \$ 16 millones (22,2%).
- Las Utilidades libres del año crecieron en \$ 25 millones (21,2%).
- En total, el patrimonio de los dueños aumentó en \$ 68 millones (24,7%).
- Como es lógico, las fuentes de recursos tanto internas como externas (Patrimonio más Pasivos) crecieron en igual valor al incremento de los Activos: \$ 106 (21,0%).

Análisis vertical

El análisis vertical consiste en presentar cada cuenta como un porcentaje de un subgrupo de cuentas o del total de las cuentas que conforman cada estado financiero. Su propósito es determinar el porcentaje que representa cada cuenta con relación al total, de tal forma que cada cuenta se puede comparar periódicamente con un patrón o medida representativa del sector al que pertenece la empresa.

A continuación se presenta el análisis vertical (composición) de cada uno de los estados financieros anteriores.

COMERCIAL XXLP				
Estado de resultados (Millones de \$)				
Detalle de cuentas	Año 2		Año 1	
	Valor \$	%	Valor \$	%
Ingresos	1.240	100,0	1.000	100,0
Menos: Costo de ventas	740	59,7	600	60,0
Utilidad bruta	500	40,3	400	40,0
Gastos operacionales				
Gastos de ventas	110	8,9	90	9,0
Gastos de administración	90	7,2	80	8,0
Total Gastos operacionales	200	16,1	170	17,0
Utilidad operacional	300	24,2	230	23,0
Menos: Gastos financieros	40	3,2	30	3,0
Utilidad neta antes de impuestos	260	21,0	200	20,0
Menos: Impuesto de renta	100	8,1	77	7,7
Utilidad neta del año	160	12,9	123	12,3

Los porcentajes presentados en el estado de resultados permiten conocer cómo quedan repartidos los ingresos obtenidos por la empresa, los cuales se consideran como el 100%:

- El Costo de ventas representa el 59,7% de los Ingresos en el año 2 y el 60,0% en el año 1, de lo cual se deduce una leve mejora en el Margen de ganancia bruta con que se están vendiendo los productos: 40,3% en el año 2 y 40,0% en el año 1.
- Los Gastos operacionales absorben el 16,1% de los Ingresos en el año 2 y el 17,0% en el año 1, lo cual significa un mejor control en la causación de los Gastos tanto de administración como de ventas en el año 2 con respecto al año 1. Por tanto, se mejora la Utilidad operacional que obtiene la empresa, así: en el año 2 por cada \$ 100 de ingresos se obtiene una Utilidad operacional de \$ 24,20 contra \$ 23,00 del año anterior.
- Los Gastos financieros pagados por la obtención de créditos aumentaron ligeramente en el año 2 con respecto al año 1.
- La Utilidad neta antes de impuestos mejoró porcentualmente en un punto. Una vez deducidos los impuestos sobre las utilidades (Renta), le queda a la empresa la ganancia definitiva, que para el año 2, por cada \$ 100 de ventas, es de \$ 12,90, contra \$ 12,30 del año anterior.

A los efectos del análisis de razones, que se muestra más adelante, se tiene información de las condiciones de ventas y compras que realiza la empresa:

- Las ventas de contado representan un 25% y las realizadas a crédito el 75%, dando a los clientes un plazo promedio de 30 días para su pago.
- Las compras se hacen el 20% de contado y el 80% a crédito, con plazo promedio de 60 días para su pago a los proveedores.

COMERCIAL XXLP				
Balance general - Diciembre 31				
Detalle de cuentas	Año 2		Año 1	
ACTIVO	Valor \$	%	Valor \$	%
Activo corriente:				
Disponible (Caja y Bancos)	10	1,6	12	2,4
Deudores	85	14,0	80	15,9
Inventarios	210	34,4	180	35,7
Total Activo corriente	305	50,0	272	54,0
Activo no corriente:				
Terrenos	130	21,3	80	15,9
Edificaciones	156	25,6	135	26,8
Equipos	19	3,1	17	3,3
Total Activo no corriente	305	50,0	232	46,0
TOTAL ACTIVO	610	100,0	504	100,0
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo corriente:				
Proveedores	97	15,9	90	17,9
Obligaciones financieras	18	2,9	20	4,0
Impuestos por pagar	42	6,9	33	6,5
Total Pasivo corriente	157	25,7	143	28,4
Pasivo no corriente:				
Obligaciones financieras	110	18,0	86	17,0
Total Pasivo	267	43,7	229	45,4
Patrimonio:				
Capital	85	13,9	75	14,9
Reservas	27	4,4	10	2,0
Utilidades de años anteriores	88	14,5	72	14,3
Utilidades año actual	143	23,5	118	23,4
Total Patrimonio	343	56,3	275	54,6
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	610	100,0	504	100,0

El análisis vertical del balance se realiza relacionando cada una de las cuentas contra el total del grupo correspondiente, es decir, cada una de las cuentas del Activo, con respecto al Total del Activo y cada una de las cuentas del Pasivo y el Patrimonio, con relación al Total del Pasivo más el Patrimonio.

Del análisis vertical se puede concluir lo siguiente:

- Del Total de los Activos en el año 2, el 50,0% corresponde a los Activos corrientes y el otro 50,0% a los Activos no corrientes. En el año 1, los Activos corrientes representaban el 54,0% y los no corrientes el 46,0%.
- Cada una de las cuentas está representando un porcentaje del Total del Activo; así, por ejemplo, el Disponible bajó del 2,4% del Total del Activo en el año 1, al 1,6% en el año 2. De la misma manera, los Deudores y los Inventarios presentan una leve disminución porcentual en el año 2 con relación al año 1.

- Del Total del Pasivo y Patrimonio, en el año 2, un 25,7% corresponde a Pasivos a corto plazo, un 18,0% a Pasivos a largo plazo y el 56,3% al Patrimonio.
- En el año anterior su composición era: Pasivos a corto plazo 28,4%, Pasivos a largo plazo 17,0% y Patrimonio 54,6%.

Razones financieras

Las razones financieras corresponden a indicadores que se obtienen al relacionar dos cuentas o grupos de cuentas de cada estado financiero o de dos estados financieros diferentes. Las *razones o indicadores financieros* de varios períodos deben compararse entre sí para analizar su tendencia positiva o negativa, y también con los índices similares que presenten empresas del sector.

El número de indicadores o razones financieras es ilimitado, por consiguiente sólo se determinarán en la organización los que proporcionen la información de interés requerida en cada situación, según las alternativas de decisión que se pretendan tomar.

Las razones financieras que se determinen pueden estar orientadas a:

- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con el pago de obligaciones adquiridas tanto a corto como a mediano y largo plazo.
- Conocer y evaluar el manejo administrativo dado por la gerencia de las organizaciones sobre los activos cuyo manejo se les ha confiado.
- Establecer en qué proporción las organizaciones dependen de la financiación externa.
- Conocer y evaluar la capacidad de la organización para generar ganancias, determinando el éxito o fracaso de sus administradores en el manejo de los recursos.
- Contar con indicadores que permitan medir el valor de la empresa y compararla con las demás organizaciones del sector.

Algunos de los indicadores más comunes a conocer en una organización tienen como propósito:

- Evaluar la liquidez de la empresa
- Evaluar su grado de endeudamiento
- Medir su rentabilidad
- Analizar la rotación de algunos de los componentes de los estados financieros

Razones de liquidez

Las razones de liquidez miden la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones, especialmente las de corto plazo. Entre las más comunes se encuentran:

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Año 2	Año 1
\$ 305 / \$ 157 = 1,94	\$ 272 / \$ 143 = 1,90

Interpretación

En el año 2, por cada \$ 1 de Pasivo a corto plazo, la empresa dispone de recursos corrientes representados en efectivo o fácilmente convertibles a efectivo por \$ 1,94; y en el año anterior o año 1, por cada \$ 1 que debe a corto plazo, cuenta con un respaldo de \$ 1,90, lo cual conduce a concluir en principio una leve mejoría de respaldo en el año 2.

Sin embargo, teniendo en cuenta que no todos los recursos corrientes son convertibles a efectivo de manera inmediata, se utiliza la *razón ácida*, excluyendo de los Activos corrientes los representados en Inventarios.

Razón ácida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente

Año 2	Año 1
(\$ 305 - \$ 210) / \$ 157 = 0,60	(\$ 272 - \$ 180) / \$ 143 = 0,64

Interpretación

Si el Pasivo venciera en forma inmediata, la empresa sólo tendría disponibilidades de \$ 0,60 por cada \$ 1 de deuda en el año 2 y de \$ 0,64 por cada \$ 1 de deuda en el año 1, es decir, la situación es menos favorable en el año 2 que en el año 1.

Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten conocer en qué proporción las empresas están comprometidas con acreedores externos y en qué medida se financian internamente.

Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total

Año 2	Año 1
\$ 267 / \$ 610 = 0,44	\$ 229 / \$ 504 = 0,45

Interpretación

Los activos de la empresa están financiados externamente en un 44% en el año 2 y en un 45% en el año 1.

Cuanto menor sea el índice de endeudamiento, mayor posibilidad tendrá la empresa para obtener nuevos créditos.

Razón de Patrimonio a Activo = Patrimonio / Activo total

Año 2	Año 1
$\$ 343 / \$ 610 = 0,56$	$\$ 275 / \$ 504 = 0,55$

Interpretación

Los activos de la empresa están financiados internamente (aportes de capital + ganancias) en un 56% en el año 2 y en un 55% en el año 1.

Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad permiten conocer en qué medida la empresa está generando ganancias y, por consiguiente, sirven para evaluar la eficiencia con que la gerencia maneja los recursos de la organización.

1. *Rentabilidad de los ingresos = Utilidad neta / Ingresos operacionales*

Año 2	Año 1
$\$ 160 / \$ 1.240 = 12,9\%$	$\$ 123 / \$ 1.000 = 12,3\%$

Interpretación

Por cada \$ 100 de Ingresos, a la empresa le queda como ganancia libre \$ 12,90 en el año 2 y \$ 12,30 en el año 1.

2. *Rentabilidad del Patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio*

Año 2	Año 1
$\$ 160 / \$ 343 = 46,6\%$	$\$ 123 / \$ 275 = 44,7\%$

Permite conocer el porcentaje de rendimiento que los dueños de la empresa obtienen por su inversión en el negocio, durante cada período.

3. Rentabilidad del Activo total = Utilidad neta / Activo total

Año 2	Año 1
\$ 160 / \$ 610 = 26,2%	\$ 123 / \$ 504 = 24,4%

Permite conocer el porcentaje de rendimiento producido en cada período por el total de los recursos invertidos en la empresa, financiados tanto interna como externamente.

Razones de rotación

Las razones de rotación permiten conocer cómo se están manejando administrativamente algunos de los recursos de la empresa. A continuación se muestran algunas para el año 2.

1. Rotación de las Cuentas por cobrar = Ventas a crédito / Promedio de Cuentas por cobrar

$$\$ 930 / \$ 82,5 = 11,3 \text{ veces} \quad \text{Tiempo por rotación} = 360 \text{ días} / 11,3 = 32 \text{ días}$$

Recordando que la empresa concede créditos con promedio de 30 días de plazo, se puede deducir que en general los clientes están pagando cumplidamente, ya que en promedio sólo se observa un atraso de 2 días.

2. Rotación de Inventarios = Costo de ventas / Promedio de inventarios

$$\$ 740 / \$ 195 = 3,8 \text{ veces} \quad \text{Tiempo por cada rotación} = 360 / 3,8 = 95 \text{ días}$$

Las mercancías compradas tardan, en promedio, 95 días en ser vendidas. Cuanto más alta sea la rotación, menos tiempo tardarán en ser vendidas las mercancías y, por consiguiente, se obtendrá más ventaja para la empresa.

3. Rotación de deudas con los proveedores = Compra a crédito / Promedio Cuentas por pagar a los proveedores

$$\$ 616 / \$ 94 = 6,6 \text{ veces} \quad \text{Tiempo de cada rotación: } 360 / 6,6 = 55 \text{ días}$$

Teniendo en cuenta que el crédito concedido por los proveedores a esta empresa es de 60 días, se deduce que la empresa paga muy cumplidamente, aun antes del límite de vencimiento.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INFORMACIÓN CONTABLE EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Para finalizar esta parte relacionada con la contabilidad en las organizaciones, a continuación se presentan en forma bastante resumida algunos factores que en la actualidad enfrentan las normas contables en el mundo de los negocios internacionales.

Un aspecto básico a considerar en los negocios internacionales es que las normas y las prácticas contables varían de un país a otro. Los estados financieros de los diferentes países pueden ser distintos unos de otros tanto en forma como en contenido.⁴ Las características culturales son una de las fuentes de la diferencia en las normas y prácticas contables.

En general, los estados financieros de un país difieren de los de otro en seis aspectos principales:

- Idioma
- Moneda
- Tipo de estados (declaración de ingresos, estados financieros, etc.)
- Formato del estado financiero
- Grado de revelaciones en las notas al pie
- Principios contables de aceptación (PCGA) subyacentes en los que se basan los estados financieros.

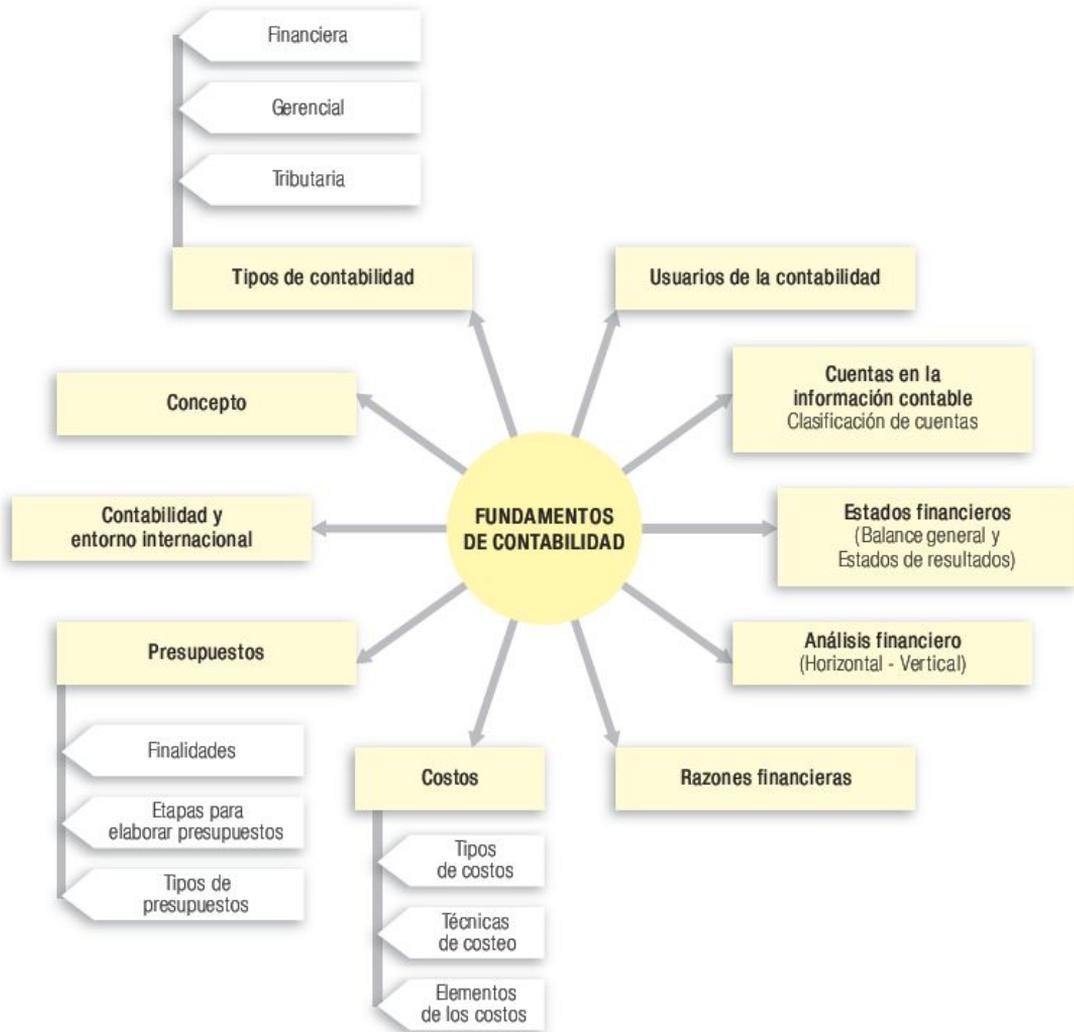
En la actualidad, las empresas y los países muestran una fuerte tendencia a adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad (IAS). Tendencia que obedece, en parte, a fuerzas como:

- Necesidad de los inversionistas de disponer de información contable y financiera equiparable.
- Globalización de los mercados de capital y acceso a oportunidades de inversión en mercados globales.
- Necesidad de los negocios internacionales de obtener capital en mercados internacionales.
- Armonización regional política y económica que afecta tanto la contabilidad como los aspectos comerciales y de inversión.
- Presiones de los negocios internacionales por obtener normas más uniformes y generales que faciliten la interpretación y equiparabilidad de la información contable, financiera y comercial.

⁴ DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. Pearson Prentice Hall, México, 2004, p. 569.

El siguiente gráfico resume las diferentes actividades relacionadas con la función contable en las organizaciones.

Gráfico 8.2. Síntesis de los fundamentos de contabilidad



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿Qué es la contabilidad y cuál es su función en las organizaciones?
- ¿Quiénes son los usuarios de la información contable que generan las organizaciones?
- ¿Cuáles son los principales tipos de contabilidad que se utilizan en las organizaciones?
- ¿Qué son las cuentas en la información contable y cómo suelen clasificarse?
- ¿Qué es la ecuación patrimonial en contabilidad?
- ¿Qué son los estados financieros de las empresas?
- ¿Qué es un Estado de resultados y un Balance general?
- En contabilidad, ¿qué son los costos y cómo se suelen clasificar?
- En costos, ¿cuáles son las principales técnicas de costeo?
- ¿Qué es el margen de contribución en un sistema de costos?
- ¿Qué es un presupuesto y cuáles son sus finalidades?
- ¿Cuáles son los principales tipos de presupuestos que se elaboran en las organizaciones?
- ¿Qué es un análisis financiero y que tipos de análisis se les realizan a los estados financieros?
- ¿Qué son las razones financieras y por qué son importantes?
- ¿Cuáles son las diferencias básicas entre la contabilidad local y la contabilidad internacional?
- Enuncie las principales razones por las cuales hay una tendencia hacia la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad.
- ¿Qué ventaja tiene para los inversionistas la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad?

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Complementaria a la información contable, existe la administración financiera como una área clave en el funcionamiento de las organizaciones. Por esta razón, a continuación se hace una breve presentación de las principales actividades relacionadas con esta importante área de las organizaciones.

La presentación tiene un enfoque totalmente teórico debido a que el tema es complejo para ser tratado en un libro introductorio, como es este caso, y porque el propósito es ilustrar al lector sobre los temas objeto de estudio de esta área de las organizaciones.

Según el *Diccionario de Economía y Negocios*, el término “finanzas” se define como: “Área de la Economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el costo del capital”.⁵

Para Gitman y McDaniel, la administración financiera es el arte y la ciencia de administrar el dinero de una empresa para que ésta pueda cumplir sus objetivos⁶ de permanecer en el mercado, crecer y generar beneficios económicos para sus inversionistas.

De acuerdo con Van Horne y Wachowicz,⁷ la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de los activos de una compañía con algún propósito en mente. Para estos autores, la función de los administradores financieros en lo referente a la toma de decisiones se puede dar en tres áreas principales:

- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiamiento
- Decisiones de administración de los activos

En este sentido, las finanzas corporativas tienen tres áreas principales de concentración:

- El presupuesto de capital para determinar qué inversiones a largo plazo debe realizar la empresa.
- Las fuentes de financiamiento a largo plazo para pagar sus inversiones.
- Cómo debe administrar la empresa sus actividades financieras cotidianas.

⁵ ANDERSEN, Arthur. *Diccionario de Economía y Negocios*. Espasa, Madrid, 1999, p. 473.

⁶ GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. *El futuro de los negocios*. Thomson Learning, México, 2004, p. 560.

⁷ VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall, México, 2002, p. 2.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Los directivos responsables de las áreas administrativas en las organizaciones requieren del conocimiento de las finanzas para:

- Realizar el análisis de los aspectos financieros que afectan cualquier decisión que se tome.
- Cuantificar la inversión requerida para obtener los ingresos proyectados por la organización.
- Establecer el modo de financiarse para adquirir los activos necesarios en la producción de los bienes y servicios que ofrecerá para generar los ingresos.
- Analizar la estructura de los costos y su comportamiento en función del desarrollo de las actividades.
- Proyectar los flujos del efectivo derivado de las actividades operacionales.

Cabe destacar que, si bien la administración financiera es la responsable directa de administrar el dinero de la compañía, esta función compete en forma indirecta a todos los integrantes de la organización. Recordemos que las actividades de las empresas están organizadas por funciones (marketing, producción y operaciones, contabilidad y finanzas, y desarrollo de personal), y que estas funciones son interdependientes y actúan en pro de un mismo propósito, que es desarrollar los objetivos organizacionales o corporativos de la compañía en el despliegue de su misión (razón de ser).

Todas las decisiones en las organizaciones tienen consecuencias financieras y, por consiguiente, todas las dependencias y áreas deben actuar en estrecho contacto con la función contable y financiera.

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

En este sentido, es responsabilidad del área financiera la planeación, organización, dirección y control de la adquisición y utilización de los recursos financieros de una organización o compañía. Para lograr este propósito, a la administración financiera le compete el desarrollo de ciertas actividades, por ejemplo:

- Análisis y planeación financiera
- Administración del capital de trabajo
- Análisis de inversión en activos de capital (proyecto de inversión)
- Costo y estructura de capital y política de dividendos
- Financiamiento a mediano y largo plazo
- Análisis y administración del riesgo financiero
- Control financiero

Análisis y planeación financiera

El análisis y la planeación financiera consisten en generar información financiera a partir del análisis de los estados financieros (balances, estados de ingreso y flujos de efectivo), y en planear los usos y fuentes de recursos financieros futuros en función del plan estratégico de la propia compañía. Los pronósticos y los presupuestos de las actividades de producción, marketing y desarrollo humano son esenciales para este propósito.

Conviene resaltar que la planificación financiera se debe centrar en la visión global de las organizaciones y, por consiguiente, sus presupuestos deben reflejar los planes estratégicos adoptados por la gerencia, identificando a su vez los negocios en los que la empresa realmente tiene ventajas competitivas.

Administración del capital de trabajo

De acuerdo con Van Horne y Wachowicz,⁸ la administración del capital de trabajo se ocupa del activo circulante de las empresas y el financiamiento requerido para apoyar el activo circulante. Tiene relación con la administración de efectivo y valores comercializables, las cuentas por cobrar, la administración de inventarios y el financiamiento a corto plazo.

Inversión en activos de capital

El análisis de inversión en activos de capital hace referencia a las actividades relacionadas con el proceso de identificación, análisis y selección de proyectos de inversión, cuyos rendimientos (flujos de efectivo) se espera que duren más de un año.⁹

Costo y estructura de capital y política de dividendos

El costo de capital se relaciona con la tasa de rendimiento requerida sobre los distintos tipos de financiamiento (tasas de interés por usos de capital, costos asociados con la emisión de títulos valores, costos operativos, etc.). La estructura de capital es la forma en que está constituido el financiamiento a largo plazo de las compañías, representado por: deuda, emisión de acciones preferentes y capital propio. La política de dividendos, como estrategia de financiamiento de las compañías, tiene relación con la cantidad de utilidades que se pueden retener en las compañías como fuente de financiamiento.¹⁰

⁸ VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. Op. cit., p. 209.

⁹ Ibid., p. 316.

¹⁰ Ibid., p. 492.

Financiamiento a mediano y largo plazo

El financiamiento a mediano y largo plazo hace referencia a la forma en que las compañías obtienen financiamiento externo a largo plazo. Es decir, al uso de los mercados financieros de mediano y largo plazo, conocidos como *mercados de capital*.

Los mercados financieros son entendidos como el conjunto de fuentes de financiación formalmente establecidas y reguladas, en los que se pueden comprar y vender activos financieros.¹¹

Los principales mercados de capital son:

- Mercados de bonos
- Mercados hipotecarios
- Mercados accionarios

Mercado de bonos

Los bonos representan valores de deuda de largo plazo emitidos por dependencias gubernamentales o corporaciones (compañías). La institución emisora de los bonos está obligada a realizar pagos de interés periódicamente. La mayoría de los bonos tienen un período de vencimiento entre diez y treinta años.

Los bonos se clasifican de acuerdo con el tipo de emisor en:¹²

- Bonos de tesorería
- Bonos municipales
- Bonos corporativos

El rendimiento de los bonos varía entre países. Los inversionistas son atraídos por los altos rendimientos de los bonos de países extranjeros, lo que ha estado provocando un flujo de fondos en el ámbito internacional; en consecuencia, los mercados de bonos se están integrando globalmente.

Mercados hipotecarios

Las hipotecas son títulos creados por diversas compañías financieras que se utilizan para financiar la compra de bienes inmuebles. Existe un mercado secundario para estos valores. Las tasas de interés de las hipotecas varían en el tiempo dependiendo de las características de estos títulos.

¹¹ MADURA, Jeff. *Mercados e instituciones financieras*. 5ª ed., Thomson Learning, México, 2001.

¹² MADURA, Jeff. *International Financial Management*. Thomson, Estados Unidos de América, 2003, p. 394.

Mercados accionarios

La deuda, las acciones comunes y las acciones preferentes son la principal fuente de financiamiento corporativo externo a largo plazo.¹³ Una acción es un certificado que representa la propiedad parcial de una corporación. Las empresas emiten acciones para obtener fondos, tanto de individuos, como de otras instituciones que desean invertir fondos en el largo plazo y poseer parte de la propiedad de las corporaciones emisoras de las acciones. El mercado primario facilita el nuevo financiamiento para las compañías, mientras que el mercado secundario crea liquidez para quienes invierten en acciones.

Las Bolsas de valores son el espacio formal para la negociación de los mercados secundarios de acciones. A estos mercados también se los conoce como *mercados bursátiles*, y son de los más dinámicos entre los mercados de capital.

Existen muchos otros tipos de instrumentos de endeudamiento a largo plazo, tales como préstamos financieros, préstamos bancarios, pagarés garantizados y no garantizados, deudas comercializables y no comercializables, etcétera.

Los préstamos financieros son contratos en virtud de los cuales el prestatario se obliga a hacer al prestamista una serie de pagos de intereses y de capital en fechas específicas. Los préstamos pueden ser nacionales o en deuda externa.¹⁴

Los *derivados*¹⁵ son contratos financieros cuyo valor se deriva del valor de los activos subyacentes. Estos instrumentos son ampliamente utilizados para especular sobre las expectativas futuras o reducir el riesgo de un portafolio de valores. Ejemplos de derivados son los contratos de futuros sobre tipos de interés, las opciones sobre futuros, los títulos garantizados por hipotecas, los *caps* y *floors* sobre tipos de interés, las opciones sobre *swaps*, los bonos ligados a *commodities*, los *strips* de bonos cupón cero del Tesoro y todo tipo de opciones, y los arreglos contractuales.

Análisis y administración del riesgo financiero

Debido a que todas las decisiones en los negocios involucran riesgos que tienen consecuencias financieras, es necesario que la administración financiera de cada compañía cuente con enfoques y modelos que les permitan administrar el riesgo y, en esa forma, garantizar un control sobre éste o una minimización de sus efectos. Hoy existen campos de la administración especializados en la administración del riesgo financiero; asimismo, las compañías forman expertos en este campo como una manera de enfrentar los retos del nuevo ambiente de los negocios.

¹³ EMERY, Douglas; FINNERTY, John y STOWE, John. *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación, México, 2000, p. 502.

¹⁴ RUGAMAN, Alan y HODGETTS, Richard. *Negocios internacionales*. McGraw-Hill, México, 2000, p. 231.

¹⁵ MADURA, Jeff. *Mercados e instituciones financieras*. Op. cit., p. 187.

Control financiero

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implementan los planes financieros. El control implica el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar la ejecución de los planes y para modificar los planes existentes ante cambios imprevistos en la compañía o en el entorno.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL

Es indudable que en el nuevo ambiente de los negocios, cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones, y en particular los aspectos financieros de éstas, participan en los mercados globales financieros y de productos. La globalización implica que las decisiones de inversión y financiamiento de las compañías se deban tomar en un escenario internacional.

Los desarrollos tecnológicos actuales facilitan transacciones con cualquier parte de mundo en tiempo real. El sistema financiero internacional funciona en forma más interdependiente y, por consiguiente, afecta las diferentes decisiones que se toman en las compañías de cualquier lugar del planeta.

El fenómeno de la globalización soportado en los desarrollos tecnológicos facilita la movilidad de los recursos, especialmente los financieros.

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Es importante señalar que en un ambiente altamente competitivo, globalizado, dinámico y complejo como el que enfrentan en la actualidad las organizaciones es un imperativo para los administradores financieros, y también para los de las demás áreas (marketing, producción y operaciones, desarrollo humano), tener un conocimiento tanto del medio ambiente y los mercados donde operan los negocios, se obtienen los recursos —especialmente el capital—, se negocian los valores y se establecen los precios de las acciones, como de las instituciones que operan en tales mercados.

Además, estos profesionales necesitan conocer cómo se determinan los costos y cuáles son los factores principales que inciden en los costos de capital (los niveles de las tasas de interés), los costos tributarios (niveles de impuestos) y las regulaciones gubernamentales relacionadas con la actividad empresarial.

Por otra parte, es indudable que los factores externos del microentorno y macroentorno también influyen sobre los precios y la rentabilidad esperada de las acciones de la empresa, la disponibilidad de flujos de efectivo, los dividendos de los accionistas, la incertidumbre y, por supuesto, el nivel de riesgo de las utilidades y de los dividendos proyectados.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LA CONTABILIDAD Y LAS FINANZAS

Los comportamientos éticos y de responsabilidad social son fundamentales en el área de la contabilidad y las finanzas, debido a que es en esta área donde la mayoría de las veces las compañías reflejan sus comportamientos. Los registros contables han sido motivo de comportamientos no éticos en muchas organizaciones, los cuales han ocasionado no sólo escándalos, sino también la desaparición de empresas reconocidas en el mundo de los negocios. La transparencia y la honestidad deben ser características del área contable y financiera de las organizaciones.

Por otra parte, si bien es un objetivo básico de las organizaciones empresariales la obtención de un beneficio económico, también es cierto que tienen una responsabilidad social y el deber de retribuir a la sociedad con parte de sus ganancias, de cobrar precios justos y de pagar salarios justos, impuestos y demás contribuciones legales.

En igual forma, es deber de las empresas contribuir al bienestar de la sociedad generando empleo y conservando el medio ambiente.

El siguiente esquema ilustra las principales actividades relacionadas con la administración financiera en las organizaciones.

Gráfico 8.3. Síntesis de los fundamentos de la administración financiera



EJERCICIOS DE REPASO Y ANÁLISIS

Instrucciones

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y responda cada uno de ellos con apoyo de los contenidos de este texto, pero, en lo posible, complementé con información consultada en otros textos o páginas en Internet que desarrollan el mismo tema, con el propósito de que enriquezca su aprendizaje.

Enunciados

- ¿En qué consiste la administración financiera de las organizaciones y cuáles son sus principales actividades?
- ¿Cuál es la importancia de la administración financiera en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones?
- ¿Qué es la planeación financiera en las organizaciones?
- ¿Qué es la administración del capital de trabajo?
- ¿Qué es el análisis de inversión en activos de capital (proyecto de inversión)?
- ¿Qué es el costo y estructura de capital?
- ¿Qué es la política de dividendos?
- ¿Qué se entiende por financiamiento a mediano y largo plazo?
- ¿Qué es el análisis y administración del riesgo financiero?
- ¿Qué es el control financiero?
- ¿Qué es la administración financiera internacional?
- ¿Cuál es la relación entre la administración financiera y el entorno de las organizaciones?

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Los siguientes ejercicios son importantes para que usted los resuelva con el propósito de desarrollar competencias básicas en el área contable y financiera.

1. A continuación se presenta una lista de las cuentas de la empresa GPTRY. Al lado de cada cuenta escriba **B** si la cuenta es de Balance o **R** si es de Resultado.

Cuentas por cobrar	
Cuentas por pagar	
Equipo de transporte	
Compras	
Gastos por pagar	
Ventas	
Ingresos por servicios prestados	
Ingresos por cobrar	
Inventario de mercancías	
Gastos laborales	

2. Usted compra un vehículo cuyo costo es de \$ 50 millones, paga el 60% de su valor y solicita un préstamo por el 40% restante. Luego de efectuada esta operación:

- Usted tiene un Activo por valor de: \$ _____
- Usted tiene un Patrimonio por valor de: \$ _____
- Usted tiene un Pasivo por valor de: \$ _____

3. Si la empresa El BOKP facturó mercancías durante el mes de marzo por un valor total de \$ 100 millones, de los cuales el 40% son al contado y por el otro 60% da un plazo de cuarenta y cinco (45) días para su pago, entonces la empresa obtuvo ingresos por venta de mercancías en el mes de marzo por un valor total de \$ _____

4. Sobre la base de la información del caso anterior, la empresa El BOKP recibe de los clientes pagos por valor de \$ 30 millones; este valor produce como efecto:

- Un ingreso obtenido por la empresa.
- Un aumento en el valor de su Activo.
- Un aumento en su Patrimonio.
- Una disminución en su Activo.
- Ninguna de las respuestas anteriores.

5. Al comprar una mercancía de contado, se produce:

- a. Un aumento en el Activo.
- b. Una disminución en el Activo.
- c. Una disminución en el Patrimonio.
- d. Ni aumento, ni disminución en el Activo.

6. Si uno de los socios de la empresa que no tiene injerencia alguna en su manejo desea conocer si durante un período determinado la empresa ha obtenido ganancia o pérdida, debe solicitar que le faciliten un estado financiero denominado:

- a. Balance de prueba
- b. Balance general
- c. Relación de ingresos
- d. Estado de resultados
- e. Estado de ventas y compras

7. Al comenzar el año una empresa tenía mercancías en existencia por valor de \$ 100 millones y durante el año realizó las siguientes operaciones:

- Compró mercancías por valor de \$ 800 millones.
- Vendió mercancías por valor de \$ 1.000 millones.
- Al final del año le quedaron mercancías por vender por valor de \$ 300 millones.
- Pagó gastos causados durante el año por valor de \$ 250 millones.

Las ganancias o las pérdidas de la empresa en el año fueron:

- a. Ganancias netas por valor de \$ 200 millones.
- b. Ganancias netas por valor de \$ 300 millones.
- c. Ganancias netas por valor de \$ 150 millones.
- d. Pérdidas por valor de \$ 200 millones.
- e. Pérdidas por valor de \$ 50 millones.

8. Tomando las cifras del punto anterior (punto 7), el margen de utilidad bruta que obtuvo la empresa con relación a sus ventas fue:

- a. 20%
- b. 30%
- c. 10%
- d. 15%
- e. Ninguno de los anteriores.

9. Si una empresa facturó mercancías de contado por valor de \$ 200 millones durante el mes de marzo y facturó mercancías por valor de \$ 300 millones con plazo para que los clientes las paguen en el mes de abril, entonces:

- a. Las ventas realizadas por la empresa en marzo fueron de \$ 200 millones.
- b. Las ventas realizadas por la empresa en marzo fueron de \$ 500 millones.

10. El Señor Pedro Pérez desea obtener un crédito de una entidad financiera, para lo cual le piden que presente un balance con el fin de analizar su situación financiera. Los datos de que se dispone para que usted le elabore el balance son:

- Tiene en cuentas bancarias el valor de \$ 10 millones.
- Debe facturas a los proveedores de mercancías por valor de \$ 40 millones.
- Tiene mercancías almacenadas para la venta por valor de \$ 50 millones.
- Tiene un vehículo que compró por \$ 60 millones, del cual debe aún \$ 10 millones.
- Tiene un local comercial por valor de \$ 80 millones.

11. Durante un mes una empresa manufacturera realizó las siguientes operaciones.

- Fabricó 10 juegos de muebles, para lo cual utilizó:
 - Láminas de madera para su fabricación por valor de \$ 2.000.000.
 - Tubos y ángulos metálicos por valor de \$ 800.000.
 - Lacas por valor de \$ 180.000.
 - Pinturas por valor de \$ 20.000.
- Pagó a los operarios que trabajan en la elaboración de los muebles \$ 1.200.000.
- Pagó a los vendedores sueldos y comisiones por valor \$ 800.000.
- Pagó al personal de oficina sueldos por valor de \$ 1.000.000.
- Pagó publicidad por valor de \$ 500.000.

Sobre la base de la información anterior, clasifique y determine el valor de:

- a. Costo de materiales directos \$ _____
- b. Costo de materiales indirectos \$ _____
- c. Costo de mano de obra \$ _____
- d. Gastos de administración \$ _____
- e. Gastos de ventas \$ _____

12. La empresa xx presentó los siguientes costos durante los tres primeros meses del año en sus actividades comerciales:

Conceptos de costo	Enero	Febrero	Marzo
Ventas realizadas	\$ 300.000.000	\$ 200.000.000	\$ 500.000.000
Costo de mercancías vendidas	\$ 180.000.000	\$ 120.000.000	\$ 300.000.000
Arrendamientos pagados	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Comisiones pagadas	\$ 6.000.000	\$ 4.000.000	\$ 10.000.000
Publicidad	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000

Clasifique cuáles de los conceptos anteriores constituyen:

- a. Costos fijos
- b. Costos variables

13. Usted compra morrales para vender. El costo de cada morral es de \$ 30.000, los vende a \$ 50.000 cada uno y les paga a los vendedores \$ 5.000 por morral vendido. Además, tiene una serie de gastos fijos mensuales por valor de \$ 6.000.000.

Para lograr el punto de equilibrio deberá vender mensualmente (seleccione su respuesta y realice la comprobación):

- a. 400 morrales
- b. 300 morrales
- c. 200 morrales
- d. 800 morrales

14. El balance de la Empresa Comercial xx presenta las siguientes cifras:

Cuentas del Balance	Diciembre 31-02	Diciembre 31-01
Activos		
Bancos	40.000.000	20.000.000
Cuentas por cobrar	60.000.000	50.000.000
Inventarios	150.000.000	130.000.000
Propiedades, planta y equipo	350.000.000	300.000.000
Total Activos	\$ 600.000.000	\$ 500.000.000
Pasivos	180.000.000	150.000.000
Patrimonio	420.000.000	350.000.000
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 600.000.000	\$ 500.000.000

Con la información anterior se requiere:

- Hacer un análisis vertical de los balances.
- Hacer un análisis horizontal de los balances.
- Establecer en cada año qué porcentaje de los activos están financiados externamente.
- Establecer qué porcentaje de los activos se consideran corrientes en cada año.
- Establecer la razón de endeudamiento para cada año.

15. Si en relación con los años del punto anterior, la utilidad neta después de impuestos que obtuvo la Empresa Comercial xx fue:

- Año 1: \$ 35.000.000
- Año 2: \$ 52.500.000

Establezca:

- La rentabilidad del Patrimonio en cada año.
- La rentabilidad del Activo total en cada año.

16. Los estados de resultados comparativos de la Distribuidora Comercial xx de los tres últimos años de operaciones fueron:

Estado de resultados (Millones de \$)			
Año terminado en diciembre 31 de:	Año 3	Año 2	Año 1
Ventas	\$ 1.500	\$ 1.200	\$ 1.000
Costo de ventas	\$ 900	\$ 720	\$ 800
Utilidad bruta en ventas	\$ 600	\$ 480	\$ 200
Gastos de operación	\$ 420	\$ 360	\$ 150
Utilidad neta	\$ 180	\$ 120	\$ 50

Establezca:

- El porcentaje de utilidad bruta obtenida en cada año.
- El porcentaje de utilidad operacional de cada año.
- Qué porcentaje de las ventas se utilizaron para cubrir gastos operacionales.
- En qué porcentaje se incrementaron las ventas entre los años 1 y 2.
- En qué porcentaje se incrementaron las ventas entre los años 2 y 3.

RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

A continuación se presentan las respuestas a los ejercicios de autoevaluación.

1.

Cuentas por cobrar	B
Cuentas por pagar	B
Equipo de transporte	B
Compras	R
Gastos por pagar	B
Ventas	R
Ingresos por servicios prestados	R
Ingresos por cobrar	B
Inventario de mercancías	B
Gastos laborales	R

2.

- a. Activo \$ 50 millones.
- b. Patrimonio \$ 30 millones.
- c. Pasivo \$ 20 millones.

3. Total ingresos por ventas: \$ 100 millones.

4. e. Ninguna de las respuestas anteriores.

5. d. Ni aumento, ni disminución en el Activo.

6. d. Estado de resultados.

7. c. Ganancias netas por \$ 150 millones.

8. e. Ninguno de los anteriores.

9. b. Las ventas realizadas por la empresa en marzo fueron de \$ 500 millones.

10.

Pedro Pérez
Balance general

Activo		Pasivo y Patrimonio	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Bancos	10.000.000	Proveedores	40.000.000
Inventarios	50.000.000		
Total Activo corriente	\$ 60.000.000	Total Pasivo	\$ 40.000.000
Activo no corriente:		Patrimonio	
Edificaciones	80.000.000	Capital	160.000.000
Vehículos	60.000.000		
Total Activo no corriente	\$ 140.000.000		
Total Activo	\$ 200.000.000	Total Pasivo y Patrimonio	\$ 160.000.000

11.

Costo de materiales directos	\$ 2.800.000
Costo de materiales indirectos	\$ 200.000
Costo de mano de obra	\$ 1.200.000
Gastos de administración	\$ 1.000.000
Gastos de ventas	\$ 1.300.000

12.

Conceptos	Clasificación
Costo de mercancías vendidas	Costo variable
Arrendamientos pagados	Costo fijo
Comisiones pagadas	Costo variable
Publicidad	Costo fijo

13. a. 400 morrales.

14.

a. Análisis vertical:

Empresa Comercial XX				
Balance general				
Cuentas del Balance	Diciembre 31-02	%	Diciembre 31-01	%
Activos				
Bancos	40.000.000	6,7	20.000.000	4,0
Cuentas por cobrar	60.000.000	10,0	50.000.000	10,0
Inventarios	150.000.000	25,0	130.000.000	26,0
Propiedades, planta y equipo	350.000.000	58,3	300.000.000	60,0
Total Activos	\$ 600.000.000	100,0	\$ 500.000.000	100,0
Pasivos	180.000.000	30,0	150.000.000	30,0
Patrimonio	420.000.000	70,0	350.000.000	70,0
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 600.000.000	100,0	\$ 500.000.000	100,0

Del análisis anterior se deduce qué porcentaje representa el saldo de cada una de las cuentas con respecto al total. Por ejemplo, en el activo del Año 02 se observa que el saldo de Bancos representa un 6,7% del total de los Activos, en tanto que Propiedades, planta y equipos representan el 58,3%.

De la misma manera, el Pasivo representa un 30% y el Patrimonio un 70%. Lo cual nos lleva a concluir que del total de los Activos que tiene la empresa, un 30% está financiado con recursos externos y el 70% con recursos internos.

b. Análisis horizontal:

Empresa Comercial XX				
Balance general				
Cuentas del Balance	Diciembre 31-02	Diciembre 31-01	Variación \$	Variación %
Activos				
Bancos	40.000.000	20.000.000	20.000	100
Cuentas por cobrar	60.000.000	50.000.000	10.000	20
Inventarios	150.000.000	130.000.000	20.000	15
Propiedades, planta y equipo	350.000.000	300.000.000	50.000	17
Total Activos	\$ 600.000.000	\$ 500.000.000	100.000	20
Pasivos	180.000.000	150.000.000	30.000	20
Patrimonio	420.000.000	350.000.000	70.000	20
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 600.000.000	\$ 500.000.000	100.000	20

En el análisis horizontal podemos observar los cambios que experimentaron los saldos de las diversas cuentas o grupos de cuentas entre el año 1 y el año 2.

Por ejemplo, el saldo en bancos se duplicó en el año 2 con respecto al año 1, es decir, se incrementó en un 100%.

Propiedades, planta y equipos se incrementaron en \$ 50.000 en el año 2 con relación al año 1, y en términos porcentuales el incremento fue del 17%.

c. Porcentaje de Activos financiados externamente: Año 1, 30%; Año 2, 30%.

d. Porcentaje de Activos que se consideran corrientes:

Año 1: $\$ 200.000 / \$ 500.000 = 40\%$

Año 2: $\$ 250.000 / \$ 600.000 = 42\%$

e. Razón de endeudamiento en cada año:

Año 1: $\$ 150.000 / \$ 500.000 = 30\%$

Año 2: $\$ 180.000 / \$ 600.000 = 30\%$

15.

a. Rentabilidad del Patrimonio:

Año 1: $\$ 35.000.000 / \$ 350.000.000 = 10\%$

Año 2: $\$ 52.500.000 / \$ 420.000.000 = 12,5\%$

b. Rentabilidad del Activo total:

Año 1: $\$ 35.000.000 / \$ 500.000.000 = 7\%$

Año 2: $\$ 52.500.000 / \$ 600.000.000 = 8,75\%$

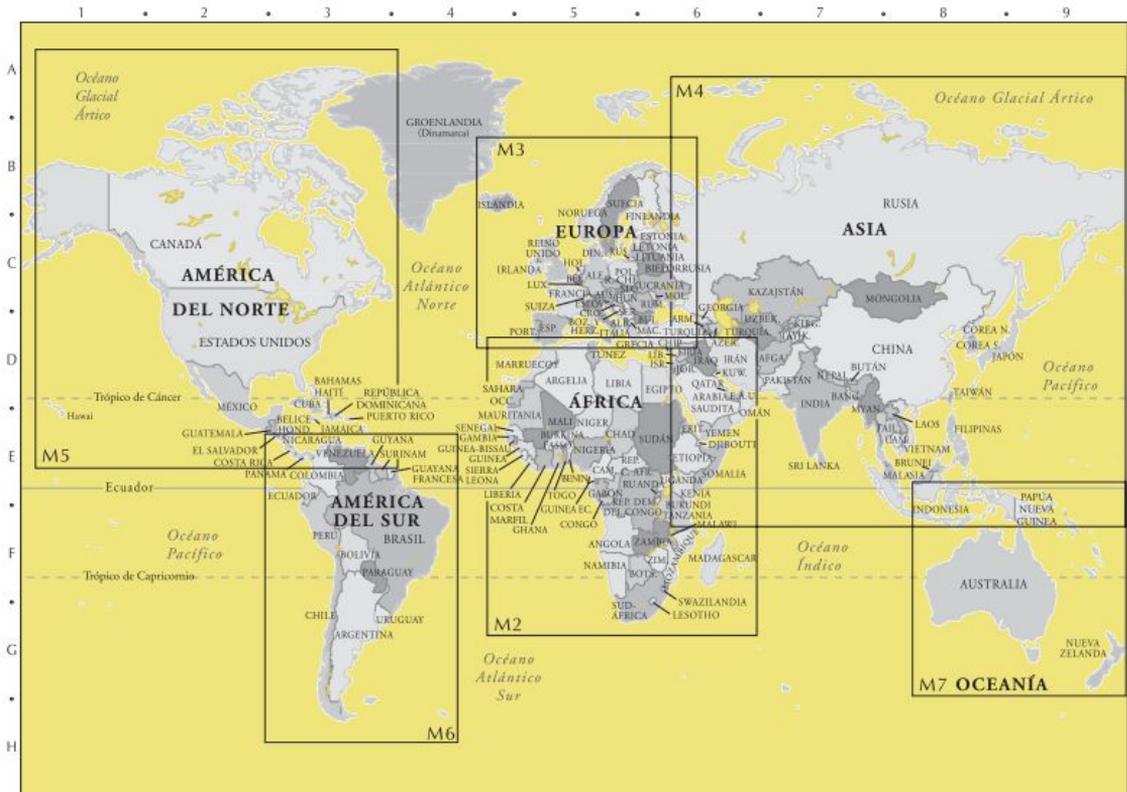
16.

	Conceptos	Año 3	Año 2	Año 1
a.	Porcentaje de utilidad bruta	40%	40%	20%
b.	Porcentaje de utilidad operacional	12%	10%	5%
c.	Porcentaje de ventas para cubrir gastos	28%	30%	15%
d.	Incremento ventas entre años 1 y 2		20%	
e.	Incremento ventas entre años 2 y 3	25%		

ANEXO

Localización geográfica y entorno mundial

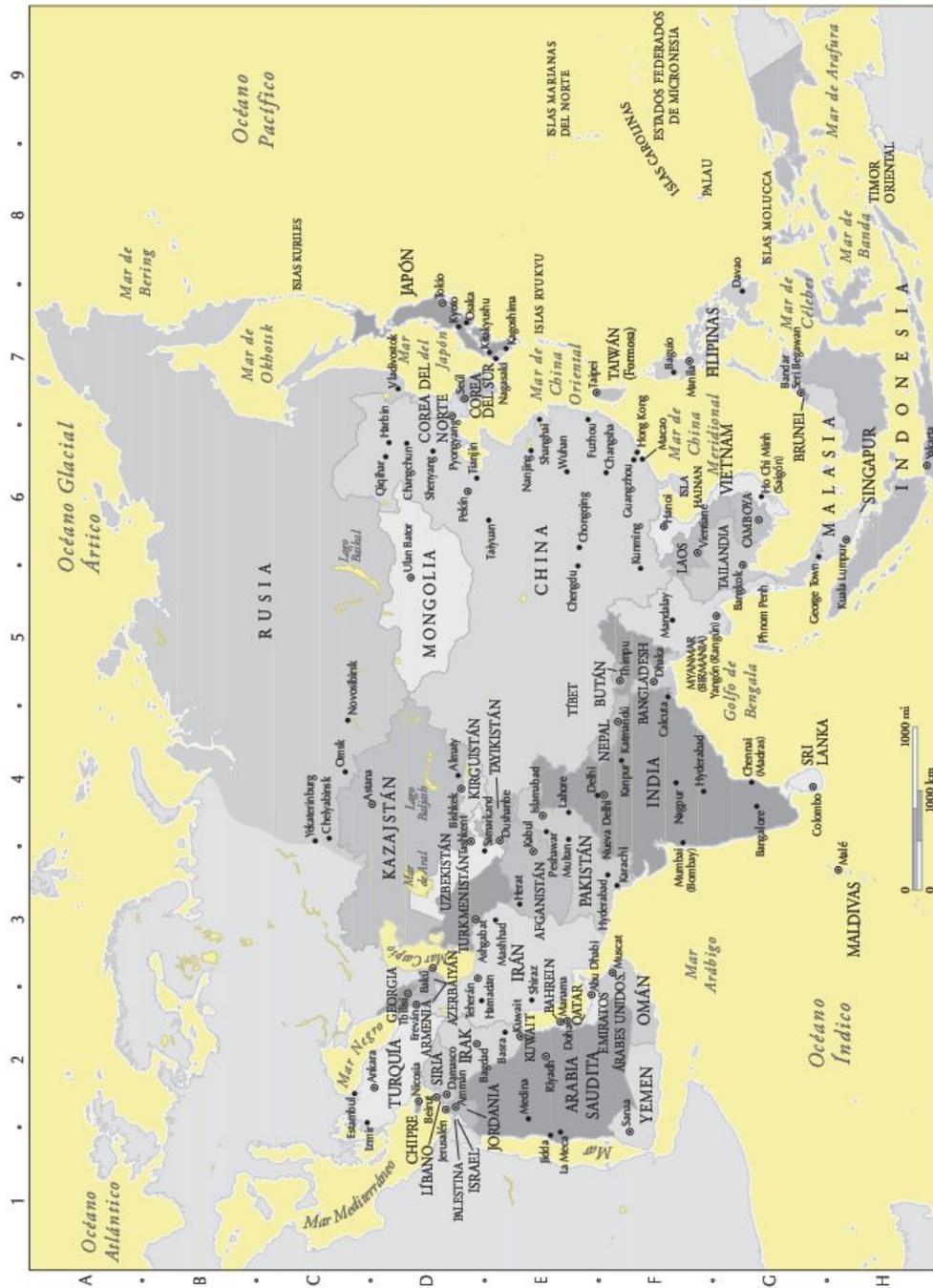
Mapa 1. Mapamundi



Mapa 2. África



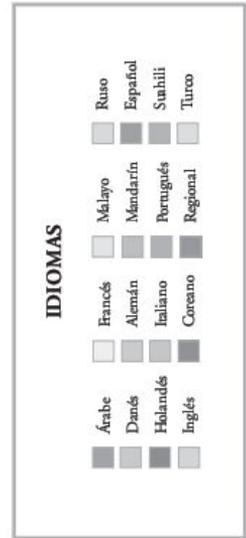
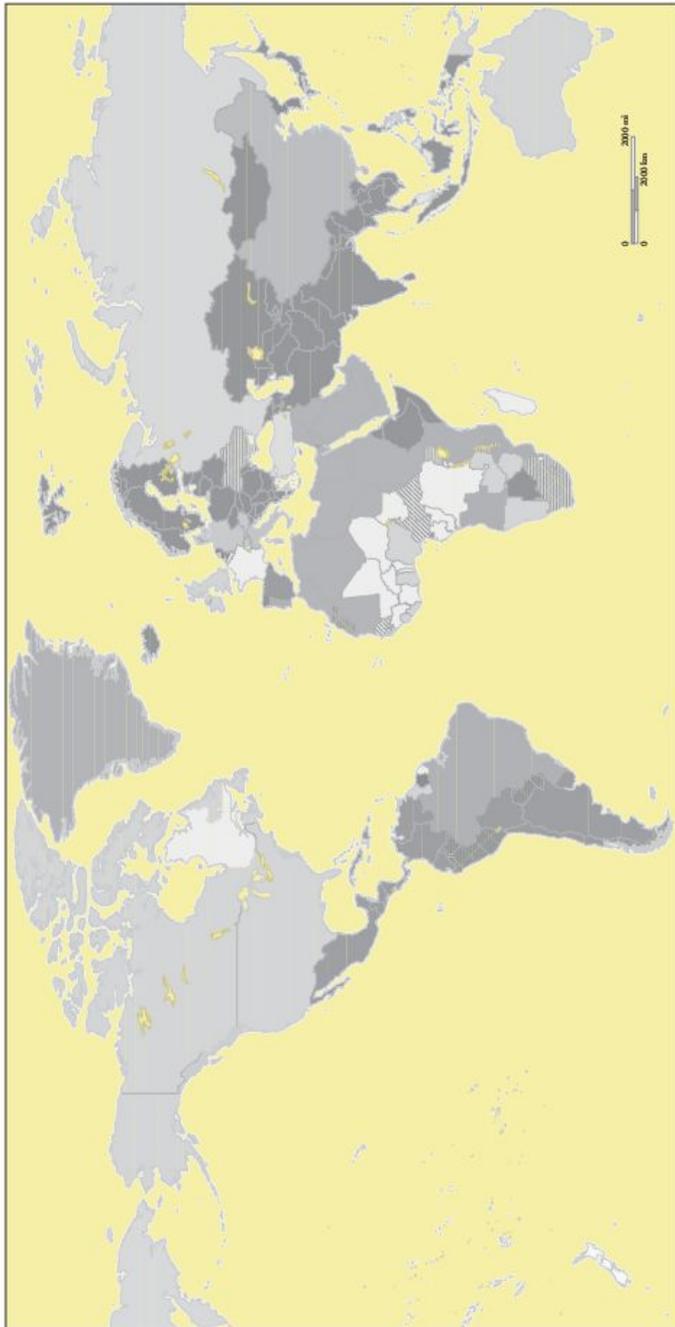
Mapa 4. Asia



Mapa 6. América del Sur



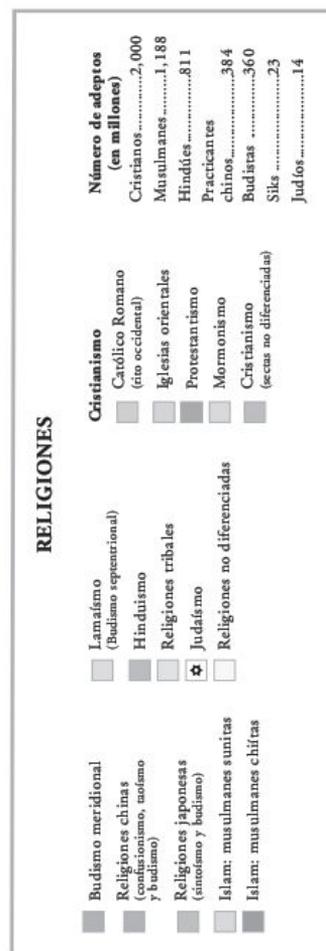
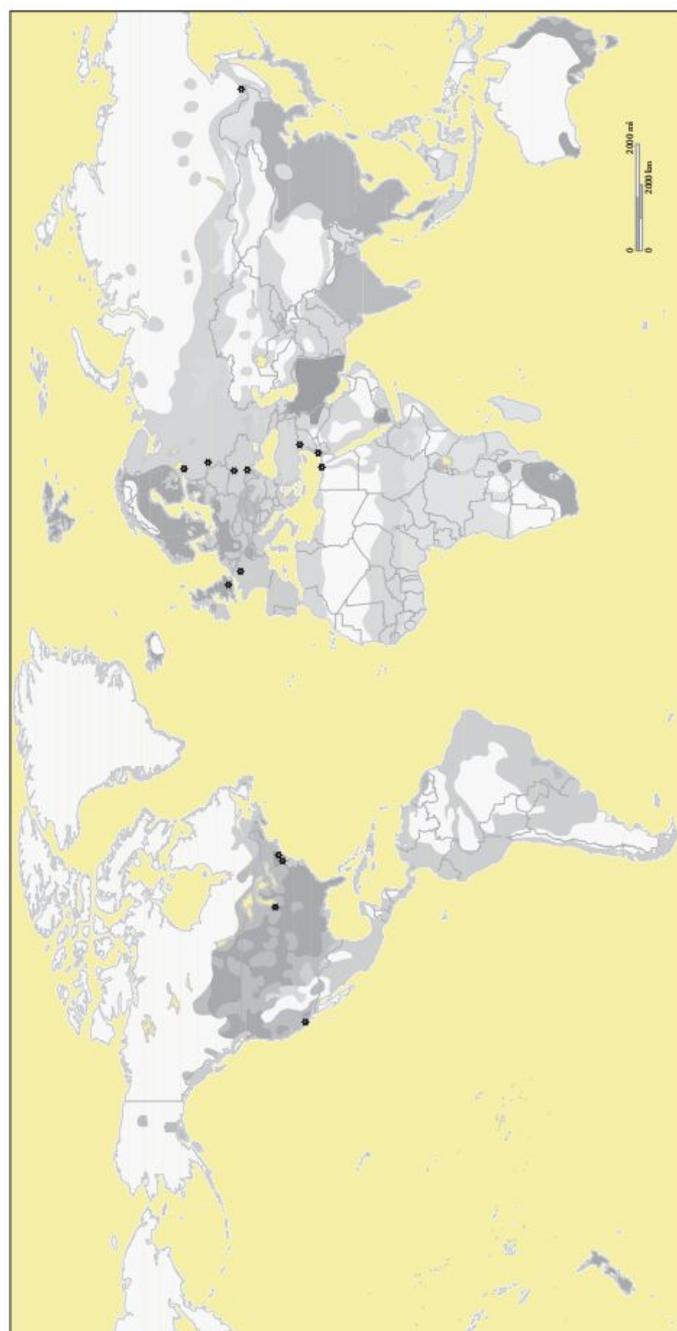
Mapa 8. Principales idiomas del mundo



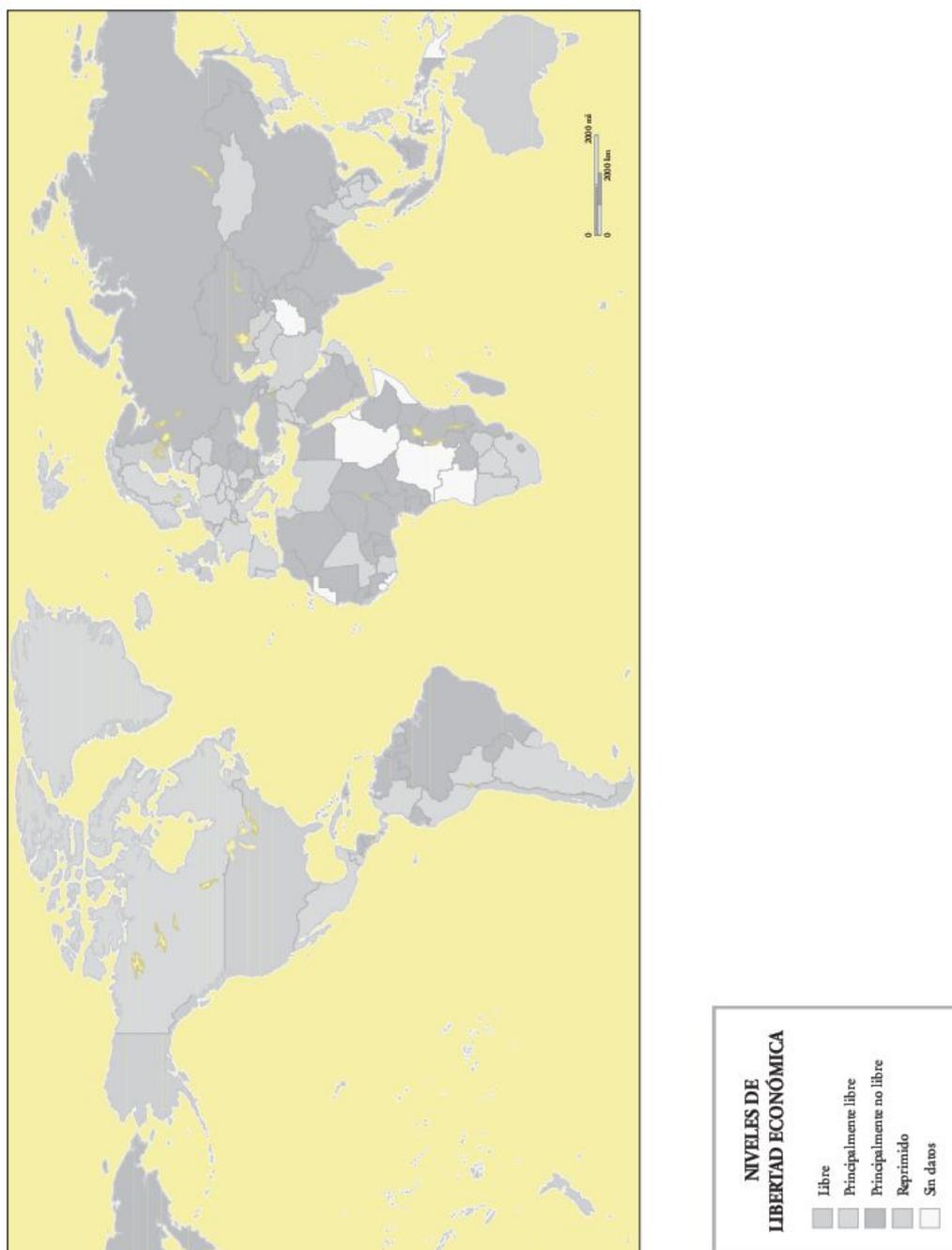
IDIOMAS MÁS HABLADOS

Número de hablantes nativos (en millones)		Número de hablantes nativos (en millones)		Número de hablantes nativos (en millones)	
Mandarín	874	Árabe	207	Japonés	125
Hindú	366	Bengalí	207	Alemán	100
Español	358	Portugués	176	Coreano	78
Inglés	341	Ruso	167	Francés	77

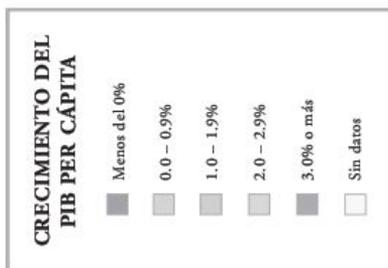
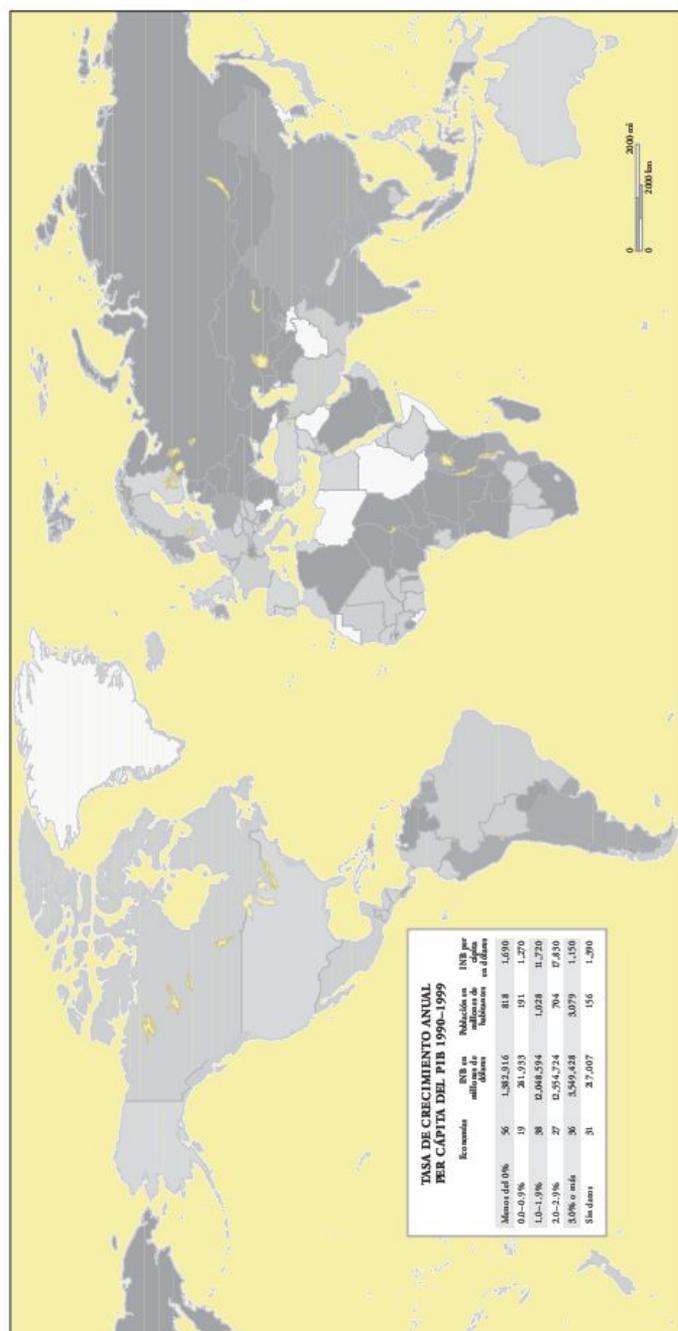
Mapa 9. Principales religiones del mundo



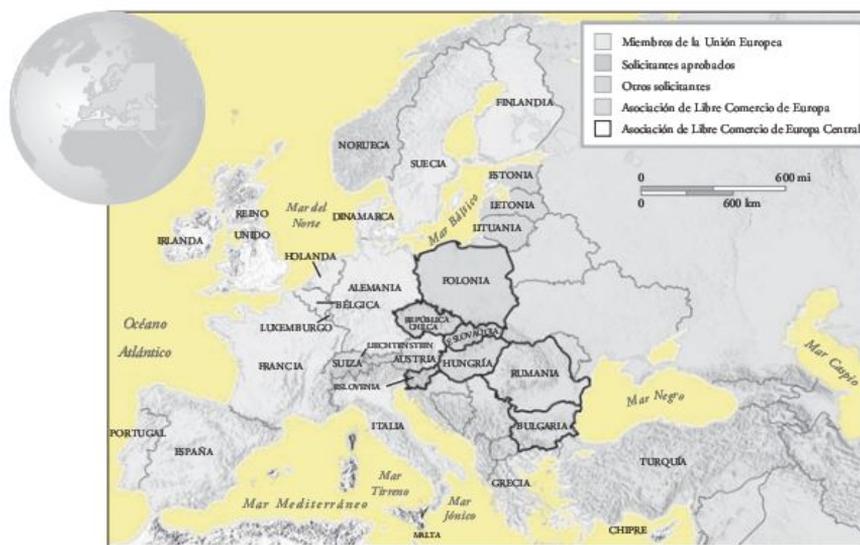
Mapa 10. Países clasificados de acuerdo con su libertad económica



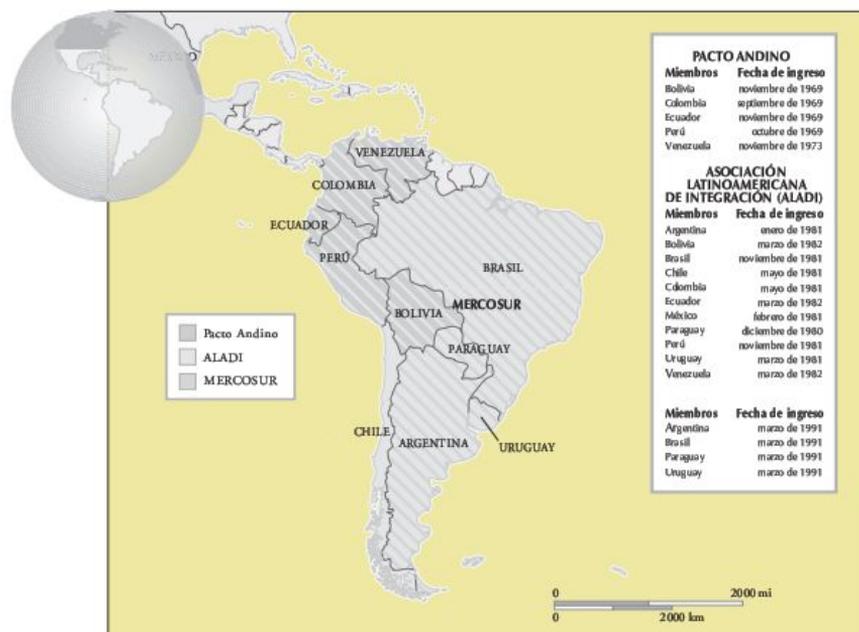
Mapa 11. Tasa de crecimiento del PIB per cápita



Mapa 12. Integración económica y comercial de Europa



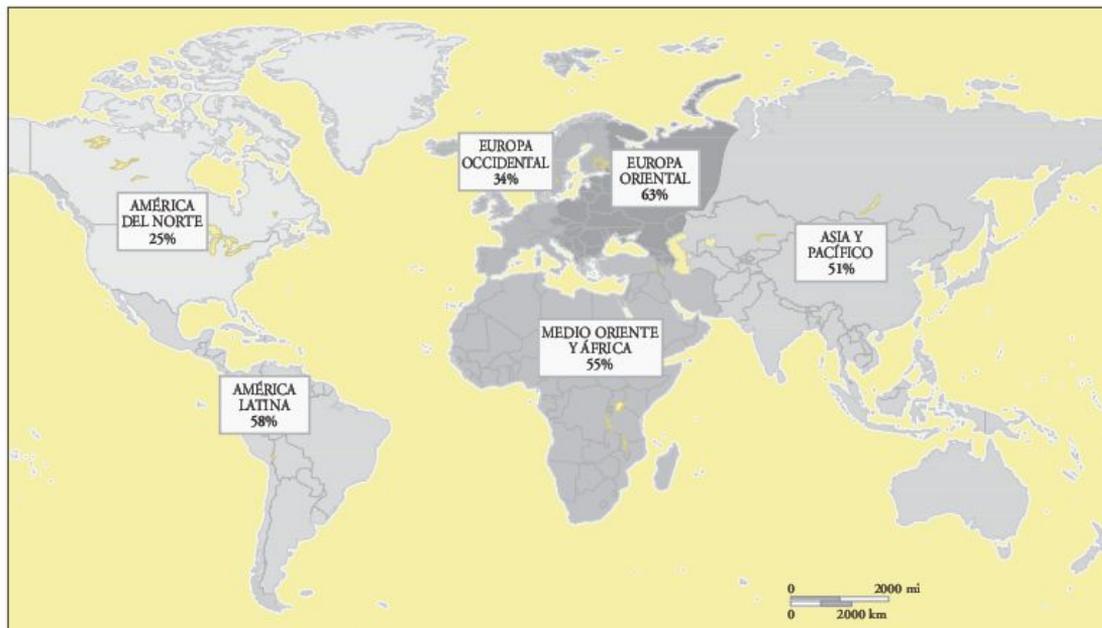
Mapa 13. Integración Económica de América Latina



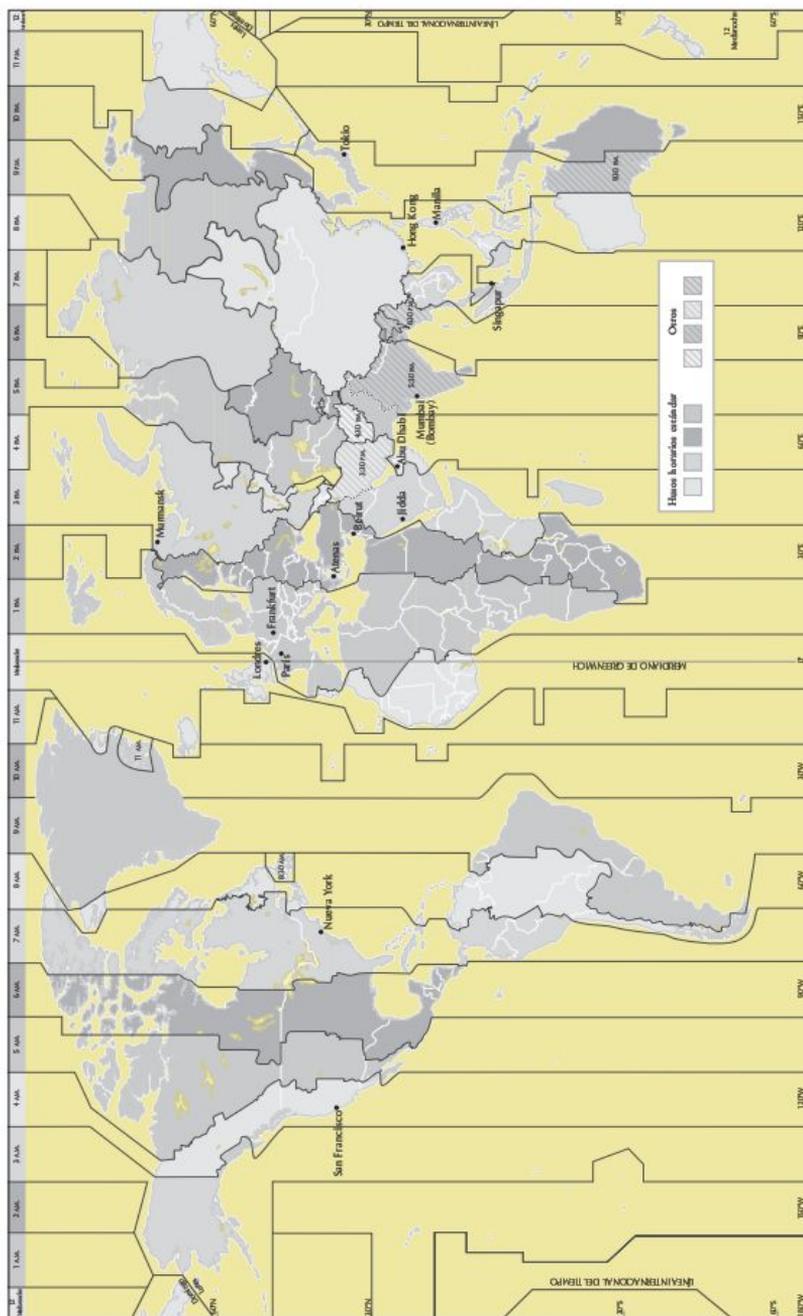
Mapa 14. La Asociación de Naciones del Sureste Asiático



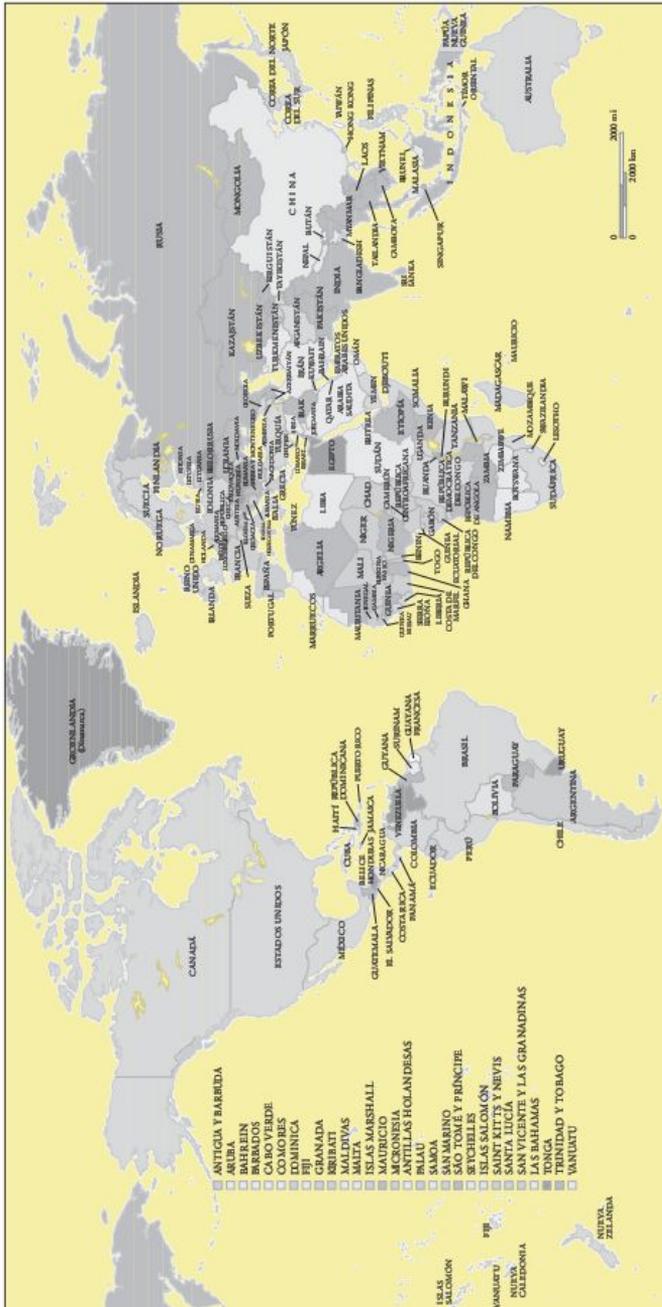
Mapa 15. Tasas de piratería de software a nivel mundial en 2000 por región



Mapa 16. Husos horarios internacionales y el Mercado Mundial Único



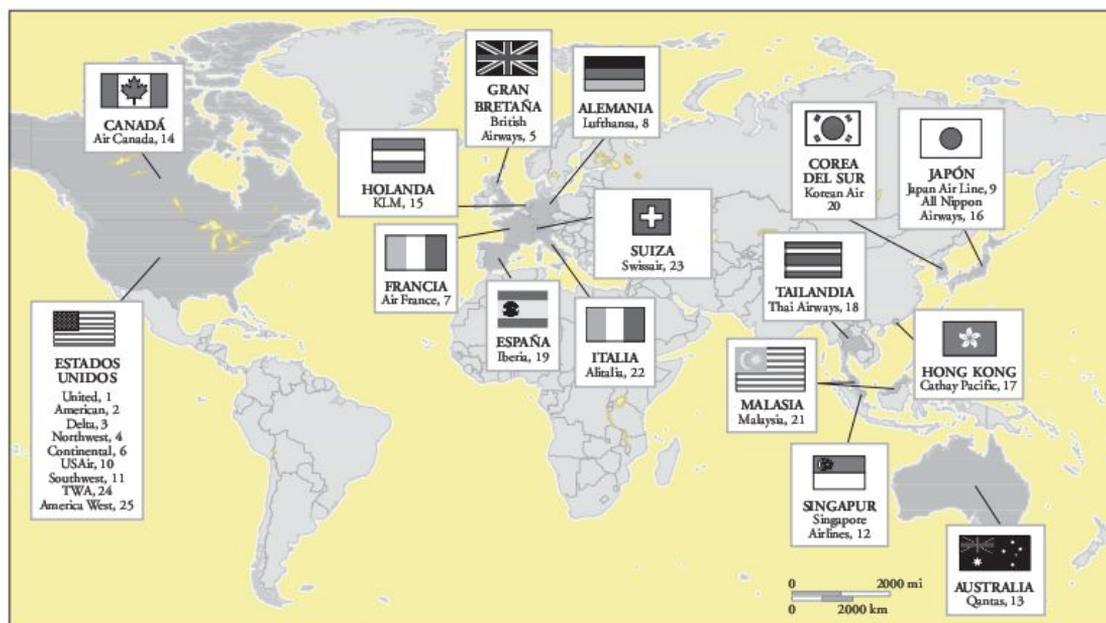
Mapa 17. Acuerdos del tipo de cambio



ACUERDOS DEL TIPO DE CAMBIO

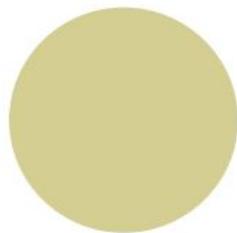
 Acuerdos de tipo de cambio sin moneda legal independiente (40 países)	 Nivel de arrastre (4)
 Acuerdos de jura monetaria (8)	 Tipos de cambio dentro de bandas de arrastre (6)
Otros acuerdos convencionales (incluyendo los acuerdos de tasa anclada de facto bajo una fijación controlada) (41)	
 Tipos de cambio anclados dentro de bandas horizontales (5)	 Fijación controlada sin una trayectoria previamente anunciada del tipo de cambio (42)
 Información no disponible	 Fijación independiente (40)

Mapa 18. Líneas aéreas de pasajeros más importantes



Mapa 19. Capitalización de mercado, 2001 (en miles de millones de dólares estadounidenses)





Bibliografía

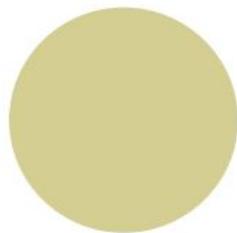
- ABURDENE, Patricia y NAISBITT, John. *Megatendencias 2000*. McGraw-Hill, Bogotá D.C., 1998.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. *Gerencia del Servicio*. 3R Editores, Bogotá, 2000.
- ÁLVAREZ, Benjamín y BUTTEDAHL, Paz. *Ciencia, educación superior y desarrollo en América Latina*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá, 1991.
- AMAYA, Pedro. *Colombia, un país por construir: problemas y retos presentes y futuros, una propuesta para el análisis, la controversia y la concertación*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2000.
- ANDERSEN, Arthur. *Diccionario de Economía y Negocios*. Espasa, Madrid, 1999.
- ARIZA MONTES, José Antonio; MORALES G., Alfonso y MORALES F., Emilio. *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill, España, 2004.
- BARNETT, Ronald. *Los límites de la competencia, el conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Gedisa, Barcelona, 2001.
- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott A. *Administración: una ventaja competitiva*. Irwin McGraw-Hill, México, 2001.
- BERRY, Leonard. *¡Un buen servicio ya no basta!* Norma, Bogotá, 1999.
- BESLEY, Scott y BRIGGHAM, Eugene. *Fundamentos de administración financiera*. McGraw-Hill, México, 2001.
- BITNER, Mary Jo y ZEITHAML, Valarie. *Services Marketing*. Irwin McGraw-Hill Interamericana, México, 2000.
- BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Norma, Bogotá, 2000.
- CARO FERNÁNDEZ, Arelly. *Gestión humana: la imagen del servicio*. McGraw-Hill, Bogotá, 2001.
- CARRILLO DE ROJAS, Gladys. *Contabilidad para la gestión empresarial*. Thomson, Colombia, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill, México, 2002.
- *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill, México, 2002.

- COLCIENCIAS. "Sistema Nacional de Innovación: Nuevo escenario de la competitividad, en: *Ciencia y Sociedad. Colombia frente al reto del tercer milenio*. Bogotá D.C., 1998.
- DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Thomson Editores, México, 2000.
- *Administración*. Thomson, México, 2004.
- DANIELS, Aubrey C. En: BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Norma, Bogotá, 2000.
- DANIELS, John; RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. Pearson Prentice Hall, México, 2004.
- DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Ensayos sobre educación en administración en Colombia*. Monografía, Universidad de los Andes, 1991.
- DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen. *Administración de recursos humanos*. Limusa, México, 2001.
- DE ZUBIRÍA SAMPER, Julián. *De la Escuela nueva al constructivismo: un análisis crítico*. Aula Abierta, Magisterio, Bogotá, 2001.
- DEL CASTILLO TREJO, Manuel Mancebo. *El administrador y su entorno dentro de la administración*. Limusa Grupo Noriega Editores, México, 1992.
- DRUCKER, Peter. *La sociedad poscapitalista*. Norma, Bogotá, 1998.
- En: DE ZUBIRÍA SAMPER, Julián. *De la Escuela nueva al constructivismo: un enfoque crítico*. Aula Abierta Magisterio, Bogotá, 2001.
- *La gerencia del futuro*. Norma, Bogotá D.C., 1995.
- "El desafío de la nueva competitividad", en: *Oficina Eficiente*, vol. 79, Bogotá, julio de 1995.
- "La sociedad postcapitalista", en: *Oficina Eficiente*, N° 62, Nov./Dic., Bogotá, 1994.
- ECKES, George. *El six sigma*. Norma, Bogotá, 2004.
- EMERY, Douglas; FINNERTY, John y STOWE, John. *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación, México, 2000.
- GAITHER, Norman y FRAZIER, Greg. *Administración de producción y operaciones*. Thomson, México, 2000.
- GARCÍA CASTILLO Y CRUZ, Rafael. *Gestión y estrategia*. N° 11-12, enero-diciembre, 1997. <http://www.azc.me/publicaciones/gestion/núm11y12/doc25htm>.
- GIBSON, Rowan. *Repensando el futuro*. Norma, Bogotá, 1997.
- GINEBRA, Joan y ARANA, Rafael. *Dirección por servicio. La otra calidad*. McGraw-Hill IPADE, México, 2002.
- GITMAN, Larry y MCDANIEL, Carl. *El futuro de los negocios*. Thomson Learning, México, 2004.
- GÓMEZ, Henry y PÉREZ, César. *Estudios de administración en América Latina*. IESA, Caracas, 1986.
- GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall, España, 2001.
- GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. "Breve marco teórico sobre competitividad" (material manuscrito). Universidad de La Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chía, febrero de 2003.

- GRIFFIN, Ricky y EBERT, Ronald. *Negocios*. Pearson Educación, México, 2005.
- GRINBLATT, Mark y TITMAN, Sherindan. *Mercados financieros y estrategia empresarial*. McGraw-Hill, México, 2003.
- GUBMAN, Eduard. *El talento como solución*. McGraw-Hill, Colombia, 2000.
- HANDY, Charles. *Reformulando principios*, en: GIBSON, Rowan. *Repensando el futuro*. Norma, Bogotá, 1997.
- HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. *Comportamiento organizacional*. Thomson, México, 2004.
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John. *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning, México, 2002.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, William y GALES, Lawrence. *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Prentice Hall, Madrid, 2003.
- HORNGREN, Charles; FOSTER, George y DATAR, Srikant. *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. Prentice Hall, México, 2002.
- HORNGREN, Charles; SUNDEM, Gary y ELLIOT, John. *Introducción a la contabilidad administrativa*. Prentice Hall, México, 2001.
- JAKI, Stanley. *La ciencia, fe y cultura*. Libros MC, Madrid, 1999.
- JONES, Francis; WERNER, Michael y otros. *Introducción a la contabilidad financiera*. Prentice Hall, Colombia, 2001.
- JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. *Essential of Contemporary Management*. Irwin McGraw-Hill, Nueva York, 2004.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill, México, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; CÁMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio. *Marketing*. 10ª edición, Pearson Prentice Hall, España, 2004.
- KRIEGER, Mario. *Sociología de las organizaciones*, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
- LÓPEZ GALLEGO, Francisco. "La administración como sistema gnoseológico", en: *El discurso administrativo: naturaleza, objeto y método*, Ascolfa, Bogotá, 2001.
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher. *Liderazgo: teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. Thomson Learning, México, 2002.
- MADURA, Jeff. *Mercados e instituciones financieras*. 5ª ed., Thomson Learning, México, 2001.
- *International Financial Management*. Thomson, Estados Unidos de América, 2003.
- MALAVAR, Florentino; ROMERO, Luis E.; CORTEZ, Martha C.; RUIZ, Jaime; PERDOMO, Jesús y PERALTA, Gustavo. *Investigación en gestión empresarial: ¿Proceso naciente? Colombia, 1965-1998*. Colciencias, Bogotá, 2000.
- MALHOTRA, Naresh. *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Prentice Hall, México, 1997.
- MEIGS, Robert; MEIGS, Mary; BETTNER, Mark y WHITTINGTON, Ray. *Contabilidad: la base para las decisiones gerenciales*. McGraw-Hill, Colombia, 1998.
- MONDY, Wayne y NOE, Robert. *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, México, 2005.

- MORALES F., Carlos. *Presupuestos y control en las empresas*. ECAFSA, México, 2000.
- MUNCH, Lourdes. *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI*. Trillas, México, 2005.
- OHMAE, Kenichi. *The Borderless World, Power and Strategy in the Interlinked Economy*. HarperCollins Publisher, Nueva York, 1995.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones", en: http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm.
- PERDOMO, Jesús y PERALTA, Gustavo. *Investigación en gestión empresarial: ¿Proceso naciente? Colombia, 1965-1998*. Colciencias, Bogotá, 2000.
- PETERS, Tomas y WATERMAN, Robert. *En busca de la excelencia*. Norma, Bogotá, 1982.
- PHILLIPS, Incola. *Nuevas técnicas de gestión*. Financial Time, Barcelona, 1991.
- PLANCARTE, Rodrigo. *El servicio como poder de cambio*. Ediciones Castillo, México, 1997.
- PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las Naciones*. Vergara, Argentina, 1987.
- RAMÍREZ CARDONA, Carlos. *Fundamentos de administración*. Ecoe, Bogotá, 2000.
- RAMÍREZ PADILLA, Noel. *Contabilidad administrativa*. McGraw-Hill, México, 2004.
- RENDER, Barry y HEIZER, Jay. *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación, México, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración*. Pearson educación, México, 2005.
- RODRÍGUEZ, Eudoro y colaboradores. *Antropología, perspectiva latinoamericana*. Universidad Santo Tomás, Bogotá, 1984.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Administración moderna de personal. Fundamentos*. 6ª ed., Thomson, México, 2002.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD Randolph y BRADFORD, Jordan. *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Irwin, Madrid, 1997.
- RUGAMAN, Alan y HODGETTS, Richard. *Negocios internacionales*. McGraw-Hill, México, 2000.
- SALINAS GÓMEZ, Orlando. "Objeto y método en la ciencia de la empresa", en: *El discurso administrativo: naturaleza, objeto y método*. Ascolfa, Bogotá, 2001.
- SCHIFFMAN, Leon y KANUK, Leslie. *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación, México, 2005.
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona, 1999.
- SERRADELL LÓPEZ, Enric y PÉREZ, Ángel. "La gestión del conocimiento en la nueva economía", en: www.uoc.edu/dt/20133/index.html, España, 2004.
- SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George y SNELL, Scott. *Administración de recursos humanos*. Thomson, México, 2001.
- SINISTERRA, Gonzalo; POLANCO, Luis E. y HENAO, Harvey. *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones*. 5ª ed., McGraw-Hill, Bogotá, 2005.
- TAPSCOTT, Don y CASTON, Art. *Cambio de paradigmas empresariales*. McGraw-Hill, Bogotá D.C., 1995.

- THUROW, Lester. *La guerra del siglo XXI*. Vergara, Argentina, 1992.
- TOFFLER, Alvin. "Prólogo", en: GIBSON, Rowan, *Repensando el futuro*. Norma, Bogotá, 1997.
- TURPIN, Dominique. "Perspectives for managers", en: *Oficina Eficiente* N° 62, Nov./Dic., Bogotá, 1994.
- URIBE VÉLEZ, Álvaro. Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, "Hacia un Estado comunitario", Presidencia de la República, Bogotá, 2003.
- URREA GIRALDO, Fernando *et al.* *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá, 2000.
- VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall, México, 2002.
- VELASCO, Diego. "cit: dos mundos al servicio del cliente", en: *Oficina Eficiente*, N° 74, Bogotá, 1997.
- VELÁSQUEZ BOTERO, Luis Emilio. "Presentación", en: *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Colciencias y Corporación Calidad, Bogotá, 2000.
- WATZLAWICK, Paul; BEVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don. *Teoría de la comunicación humana*. Herder, Barcelona, 1989.
- WESTON, Fred y COPELAND, Thomas. *Finanzas en la administración*. McGraw-Hill, México, 1999.



Índice analítico

A

Administración, 5, 7, 8, 9 13, 14, 15, 16, 17, 22, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 59, 66, 67, 68, 73, 74, 75, 80, 82, 83, 87, 96, 99, 106, 121, 161, 162, 168, 172, 222, 226, 284

calidad, 48, 53, 60, 76, 77, 79, 104, 121, 135, 144, 180, 188, 211, 220, 227, 238

conceptos básicos, 7, 15, 43, 152, 184

eficiencia, 43, 44, 45, 67, 69, 70

eficacia, 45, 69, 70, 133

contenido del estudio de la, 51

financiera, 255, 257, 259, 263, 282, 283

activos de capital, 283, 285, 290

capital de trabajo, 255, 284, 290

control financiero, 283, 287, 290

estructura de capital, 283, 287, 290

financiamiento, 283, 285, 286, 287

internacional, 13, 35, 151, 171, 175

gestión del conocimiento, 145, 147, 178

innovación, 39, 58, 65, 82, 224, 237

inventarios, 192, 193, 223, 234, 235, 250, 265, 272

método de estudio, 49, 50

objeto de estudio, 46, 47, 48, 49, 50

talento humano, 89, 119, 151, 152, 153, 158, 160, 161, 162, 163, 166, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 180, 184

Análisis,

del entorno, 32, 102, 140, 143, 146, 147, 206,

diseño de cargos, 67, 162, 164, 174, 175, 180

financiero, 134, 138, 253, 269

horizontal, 269, 270, 294, 298, 299

vertical, 272, 274, 294, 298

planeación financiera, 283, 284

riesgo financiero, 283, 286

Áreas básicas de formación, 52

contabilidad y finanzas, 254, 290, 296

desarrollo humano, 107, 136, 138, 143, 144, 145, 146, 177, 178, 242

marketing, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 199, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 214

producción y operaciones, 221, 222, 234, 240

B

Bienestar laboral, 169

C

Cadena de mando, 116
 Cadena de suministro, 234
 Calidad, 76, 77
 Capacitación, 77, 147, 166
 Capital de trabajo, 254, 283, 284
 Centralización, 116
 Clientes, 256
 Competencia, 31, 33
 Competencias del administrador, 7, 15, 56

- básicas, 56, 58
 - conceptuales, 56
 - interpersonales, 58, 71, 122, 127
 - para la administración global, 57, 58
 - técnicas, 56, 58
- profesionales, 57, 58
- profundización, 56, 57, 58

Compensaciones, 168, 174, 181

Competitividad en el, 44, 59

Comportamiento del consumidor, 183, 184, 199, 200, 201

Comunicación, 97, 118, 119, 122, 123, 124, 125

- axiomas, 269

Contabilidad, 253, 255, 256, 257

- análisis financiero, 269
- concepto,
- tipos, 257
 - financiera, 256
 - gerencial, 257
 - tributaria, 257
- usuarios, 256
- cuentas, 257
 - clasificación, 258
 - de orden, 259
 - de resultado, 258
 - reales, 258

ecuación patrimonial, 259
 estados financieros, 260

- de resultados, 260
- balance general, 261

costos, 262

- clases, 262
- concepto, 262
- elementos, 263
- técnicas, 264
- margen de contribución, 265

presupuestos, 267

razones financieras, 275

- endeudamiento, 277
- liquidez, 276
- rentabilidad, 277
- rotación,

Contenido del estudio de la, 51

Contratación, 165

Control, 103

- enfoques, 133
 - concurrente, 133
 - posterior, 133
 - preventivo, 133
 - retroalimentación, 134
- financiero, 134
- herramientas, 134, 136

D

Departamentalización, 107, 108, 109, 110, 111, 112

- clientes, 111
- divisional, 109
- funcional, 108, 109
- geográfica o regional, 110
- matricial, 111, 112

procesos, 109, 110
 proyectos, 110, 111
 Desarrollo organizacional, 66, 72
 Descentralización, 116
 Dirección, 96, 118
 competencias, 118
 comunicación, 122
 gestión del cambio, 125, 126
 liderazgo, 118, 119, 120
 manejo de conflictos, 127, 128
 manejo del estrés, 130
 motivación, 120, 121, 122
 toma de decisiones, 104
 trabajo en equipo, 119, 129, 130
 Diseños organizacionales, 112
 mecanicistas, 112
 orgánicos, 112
 Distribución, 190, 192, 193, 194

E

Ecuación patrimonial, 159
 Eficacia, 45
 Eficiencia, 44, 45
 Empresas, 26
 clasificación por, 26
 conformación de capital, 27
 cobrimiento territorial, 28
 formación jurídica, 27
 grado de formalización, 28
 número de socios, 27
 origen de capital, 26
 otros tipos,
 responsabilidad social, 27
 sector económico, 26

 tamaño, 26
 uso de tecnología, 28
 factores de producción, 30
 objetivos básicos, 30
 Emprendimiento, 39
 cultura, 39
 espíritu, 39
 Enfoques, 66
 modernos de la, 76
 tradicionales de la, 66
 Entorno, 32
 específico o microentorno, 32
 clientes, 32
 competencia, 33
 mercado, 33
 proveedores, 33
 general o macroentorno, 33
 condiciones, 34
 económicas, 34
 demográficas, 34
 medioambientales, 35
 mundiales, 35
 políticas y legales, 34
 sociales, 34
 tecnológicas, 34
 Especialización del trabajo, 116
 Estados financieros, 134
 de resultados, 260
 balance general, 261
 Estrategias, 103
 Estructura de capital, 284
 Estructura organizacional, 107
 tipos, 108
 Estructuras modernas, 112
 modular, 114
 plana u horizontal, 113
 por equipos interfuncionales, 113
 virtual, 115

Ética y responsabilidad social, 40
 administrador, 55, 62
 contabilidad y finanzas, 152
 marketing, 152
 producción y operaciones, 222
 talento humano, 169, 170, 170, 171, 172,
 174
Evaluación del desempeño, 168

F

Factores de producción, 30
Financiamiento, 285
Formas de internacionalización, 85, 87
Formulación de, 102
 estrategias, 103
 objetivos, 102
Fundamentos de, 43
 administración, 43
 contabilidad y finanzas, 253
 control, 132
 dirección, 118
 marketing, 183
 organización, 106
 planeación, 98
 producción y operaciones, 221
 proceso administrativo, 96
 talento humano, 151

G

Gerencia del servicio, 77
Gestión del conocimiento, 87
Gestión del cambio, 125

I

Innovación, 82
Inventarios, 234
Investigación en, 52
Investigación de mercados, 197

L

Liderazgo, 119
Localización de planta, 230

M

Macroentorno, 33
Manejo de conflictos, 127
Manejo del estrés, 130
Mantenimiento (de la producción o las operaciones), 235
Marketing, 183
 concepto, 185
 comportamiento del consumidor, 199
 enfoques, 188
 entorno, 196
 ética, 204
 internacional, 203
 mercado, 207
 satisfacción, 186
 segmentación, 187
 valor, 186
 mezcla o *mix*, 189
 distribución, 192
 precio, 191

- producto, 190
- promoción, 194
- plan estratégico de, 201
- retos del, 202
- ventaja competitiva, 203
- Mercado, 187
 - investigación de, 197
- Método de estudio de, 49
- Métodos de planeación, 103
- Microentorno, 32
- Misión, 139
- Motivación, 120

N

- Negocios internacionales, 84
 - administración global y de, 83
 - conceptos, 84
 - formas de, 85
 - temas centrales, 86

O

- Objeto de estudio de, 45, 49
- Organización, 106
 - concepto, 106
 - estructura organizacional, 107
 - tipos, 108
 - fundamentos, 106
- Organizaciones, 106
 - agentes que intervienen (*stakeholders*) 31
 - concepto, 23
 - con fines de lucro, 29
 - ética y responsabilidad social, 39

- importancia, 22
- sin fines de lucro, 24, 25
- teoría de las, 21, 22
- tipología, 24

P

- Pensamiento administrativo, 65
 - enfoques tradiciones (teoría), 66
 - introducción al, 65
- Persona, 151
 - concepto, 153
 - historia, 157
 - importancia, 159
 - organizaciones, 161
 - recurso, 158
 - talento, 158
 - talento humano, 152
 - administración del, 161
 - proceso, 62
 - análisis y diseño de cargos, 163
 - bienestar laboral, 169
 - compensaciones, 168
 - contratación, 165
 - evaluación del desempeño, 136
 - relaciones laborales, 169
 - retiro, 169
 - selección, 165
 - socialización, 166
 - vinculación, 165
- Plan estratégico de, 201
- Planeación, 96, 98
 - fundamentos, 98
 - importancia de la, 99
 - métodos, 103
 - proceso, 101

- diagnóstico, 102
 - estrategias, 103
 - misión, 139
 - objetivos, 102
 - plan de acción, 103
 - visión, 139
 - técnicas, 103
 - tipos y niveles, 99
 - corporativos o estratégicos, 99
 - de contingencia, 100
 - operativos, 100
 - tácticos, 99
 - Precio, 191
 - Presupuestos, 267
 - definición, 267
 - etapas, 267
 - finalidades, 267
 - tipos, 267
 - Proceso administrativo, 93
 - control, 132
 - dirección, 118
 - organización, 106
 - planeación, 98
 - Producción y operaciones, 222
 - administración de, 222
 - la calidad, 226
 - cadena de suministro, 234
 - el proceso, 223
 - localización, 230
 - inventarios, 234
 - recursos humanos, 223
 - actividades básicas, 223
 - concepto, 223
 - diseño de, 224
 - procesos, 224
 - productos, 239
 - entorno, 239
 - mantenimiento, 235
 - programación, 235
 - Producto, 190
 - Promoción, 194
 - Proveedores, 33
 - Publicidad, 195
- ## R
- Relaciones laborales, 169
 - Relaciones públicas, 195
 - Retiro, 169
 - Retos y responsabilidades de, 54
 - Retos del marketing, 202
- ## S
- Satisfacción, 186
 - Selección de personal, 247
 - Servicio, 77
 - gerencia del, 77
 - importancia de la, 79
 - Socialización, 166
 - Stakeholders*, 31
- ## T
- Talento humano, 152
 - administración internacional, 171
 - entorno, 169
 - estrategia, 170
 - ética, 172
 - Técnicas de planeación, 103
 - Teoría de las organizaciones, 21

- Teoría, 70
 - burocrática, 70
 - clásica, 67
 - desarrollo organizacional, 72
 - del comportamiento, 71
 - estructuralista, 71
 - general de la, 67
 - humanística, 69
 - matemática, 73
 - neoclásica, 69
 - sistémica, 73
 - situacional, 74
- Tipología de las organizaciones, 24
- Tendencias mundiales, 35
 - económicas, 35
 - medioambientales, 38
 - sociales, 37
 - uso de tecnologías, 115
- Tendencias de, 82
 - enfoques administrativos, 82
 - la producción y operaciones, 82
- Toma de decisiones, 104
- Trabajo en equipo, 129

V

- Valor, 134
- Valores, 186
- Ventaja competitiva, 203
- Vinculación de personal, 175
- Visión, 139

Acerca del autor

CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES, Economista con énfasis en administración de empresas y psicólogo de la Universidad Santo Tomás de Aquino de Bogotá, Magister en Educación de la Universidad de La Sabana y actualmente adelanta estudios de doctorado en Business Administration en Newport International University.

En lo académico, desde 1995 hasta el año 2000 se desempeñó como Coordinador de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, es profesor del seminario de investigación en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle y docente de Metodología de la Investigación en programas de posgrado de diferentes universidades del país.

El profesor Bernal ha sido invitado por universidades de diferentes países para tratar el tema de la investigación. Es autor del libro *Metodología de la investigación para administración y economía* publicado por la editorial Pearson Educación, Bogotá D.C. 2000 y la segunda edición por la misma editorial en el año 2006; coautor del libro *La innovación tecnológica en la industria colombiana* publicado por OCyT-Colciencias, Bogotá D.C. 2003 y autor de varios artículos de investigación publicados en revistas universitarias. En el año 1998 fue invitado a conocer el medio empresarial y académico de Japón, Taiwán y Singapur, y en el año 2003 el de Alemania, Bélgica y Rusia.

Actualmente el profesor Bernal se desempeña como docente investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana y como profesor investigador de la Red de Investigadores en Temas de Innovación que coordina el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología.

CÉSAR AUGUSTO BERNAL TORRES,

Economista con énfasis en administración de empresas y psicólogo de la Universidad Santo Tomás de Aquino de Bogotá, Magíster en Educación de la Universidad de La Sabana y actualmente adelanta estudios de doctorado en Business Administration en Newport International University.

En lo académico, desde 1995 hasta el año 2000 se desempeñó como Coordinador de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, es profesor del seminario de investigación en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle y docente de Metodología de la Investigación en programas de posgrado de diferentes universidades del país.

Actualmente el profesor Bernal se desempeña como docente investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana y como profesor investigador de la Red de Investigadores en Temas de Innovación que coordina el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología.

Es indudable la importancia que día a día adquieren las organizaciones y la administración de éstas en la sociedad actual, caracterizada por la incertidumbre, la complejidad, la competitividad, la globalización, la internacionalización, el cambio, etc. Situación que implica nuevos y variados desafíos y oportunidades, tanto para las organizaciones como para las propias personas que hacen o harán parte de éstas y especialmente para sus inversionistas o quienes tienen la oportunidad y responsabilidad de ser sus directivos y quieren tener un papel protagónico positivo en la actual sociedad.

En este sentido, es importante señalar la responsabilidad de las instituciones académicas de nivel superior acerca de la necesidad de formar profesionales competentes para asumir los retos que hoy demanda la nueva sociedad y generar compromiso con el desarrollo integral de nuestra sociedad, lo cual implica un conocimiento riguroso de nuestra propia realidad y de la dinámica mundial y sus implicaciones en ella.



Visítanos en:
www.pearsoneducacion.net

