

HR IIIIIIIIIII

Hayle J. Rivas C.

GERENCIA

2da. Edición

- ≡ **Administración**
- ≡ **Gerencia**
- ≡ **Funciones gerenciales**
- ≡ **Estrategias gerenciales**
- ≡ **Tácticas gerenciales**
- ≡ **Tendencias gerenciales**
- ≡ **Gerente**

VENEZUELA - 2022

GERENCIA

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, sin el permiso previo, por escrito, de su autor.

DERECHOS RESERVADOS © 2019

Hayle José Rivas Caripe

ISBN: 978-980-18-0547-2

Depósito Legal N° AR 2019000043

1ra. Edición Digital 2019

2da. Edición Digital 2022

Maracay – Venezuela

AUTOR

Hayle José Rivas Caripe

Estado Miranda, Venezuela, 1955.

Licenciado en Ciencias Fiscales, egresado de la Escuela Nacional de administración y Hacienda Pública – ENHAP, en Caracas, 1981.

Especialización en Gerencia Tributaria, Egresado de la Universidad José María Vargas, en Caracas, 1997.

Profesor universitario de asignaturas aduaneras, durante 34 años (1982 – 2016), en diferentes instituciones educativas, públicas y privadas en Venezuela.

44 años de experiencia laboral pública y privada, en funciones operativas, gerenciales y asesoría, en el área aduanera.

Libros publicados:

1. Diccionario Aduanero (1989)
2. Legislación Aduanera (4 Ediciones: 2000, 2002, 2009, 2012).
3. Tramitación Aduanera I (2002)
4. Diccionario - Aduanas y Comercio Exterior (2001)
5. Gerencia (2 Ediciones: 2019 y 2022)

haylerivas@outlook.com

info@haylerivas.com

<https://www.haylerivas.com>

ÍNDICE

Introducción	6
1- Administración.....	8
2- Gerencia.....	11
3- Funciones Gerenciales.....	12
3.1- Planificación.....	13
3.1.1- Importancia de la planificación.....	13
3.1.2- Tipos de planificación.....	15
3.1.3- Fases del proceso de planificación.....	18
3.2- Decisiones.....	31
3.2.1- Clasificación de las decisiones.....	32
3.2.2- Toma de decisiones gerenciales.....	36
3.3- Organización.....	39
3.3.1- Ingeniería organizacional.....	39
3.3.2- Siete aspectos esenciales de la ingeniería organizacional	40
3.4- Coordinación.....	45
3.4.1- Coordinación efectiva.....	46
3.5- Comunicación.....	47
3.5.1- Herramientas de comunicaciones gerenciales.....	49
3.5.2- Barreras en la comunicación.....	52
3.5.3- Comunicación efectiva.....	52
3.6- Dirección.....	56
3.7- Orientación.....	59
3.8- Control.....	60
3.8.1- Tipos de controles.....	61
3.8.2- Control efectivo.....	63
3.9- Motivación.....	65
3.9.1- Teorías de la motivación.....	65
3.9.2- Herramientas de motivación.....	67
3.10- Evaluación.....	69
3.10.1- Evaluación efectiva.....	69

INTRODUCCIÓN

Las posibilidades de éxitos y de fracasos, en todas las actividades que se emprenden, siempre están presentes.

La misión de la gerencia, entendida en su sentido objetivo, como técnica administrativa, es lograr éxitos, en las respectivas actividades.

Cada área o campo de nuestras actividades sociales y económicas, tienen sus específicas particularidades, pero hay aspectos, que son de validez o aplicación general. Es el caso, de la gerencia. Muchas personas, asumen la posición de gerente, sin tener las condiciones necesarias, para desempeñar bien la función gerencial.

Lo inteligente, lógico, conveniente e ideal, es que la gerencia sea ejercida por quienes reúnan las mejores condiciones, en cuanto a: conocimientos, aptitudes y actitudes, considerando las exigencias requeridas en las respectivas áreas y/o materias.

Ejercer la gerencia de un hospital, un equipo de futbol, un canal de televisión, un casino, un ejército, un partido político, una oficina aduanera pública o una empresa aduanera, por citar sólo algunas (a manera de ejemplos), tienen por naturaleza, diferentes exigencias para quienes deban desempeñar tal función, en cuanto a las condiciones requeridas, para alcanzar éxitos, de manera sostenida y sustentables.

El objetivo de este libro, es presentar y enseñar los aspectos principales, involucrados en la gerencia, los términos propios de esta disciplina, y sus respectivos significados, presentando los criterios de autores administrativistas connotados, así como motivar e inducir a la elección de hacer mejor el trabajo. Pensando siempre en el progreso, la excelencia y el éxito.

Un factor de gran peso en la forma de administrar y gerenciar, lo constituye la cultura. Se pueden observar rasgos comunes en las concepciones, y modos de proceder, dependiendo del continente, país, región, estado, ciudad, sector, empresa y personas individual y conjuntamente consideradas.

La cultura juega un papel muy importante, en la gestión administrativa, y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar.

Este libro consta, de siete temas básico para el estudio de la gerencia. El primero, se refiere a la Administración, al considerar necesario aclarar la distinción y relación con la Gerencia, que es

el segundo tema, y a la cual se dedican, los cinco temas siguientes que son: Funciones gerenciales, Estrategias gerenciales, Tácticas gerenciales, Tendencias gerenciales y Gerente.

En el desarrollo de estos temas, se intenta presentar de manera sencilla, comprensible y amena, los aspectos importantes de cada uno de ellos, con el mayor esfuerzo, por deslástralos de referencias, que minimicen el alcance y dimensión correspondiente a la gerencia, dada su aplicación en tantas áreas disímiles, y que bien puede ser focalizadas, de manera especial, en las respectivas áreas.

En esta segunda edición se han hecho algunas correcciones, precisiones y ampliaciones. También se han hechos cambios notorios en el formato, portada e ilustraciones.

Los contenidos expresados en este libro, provee de los conocimientos fundamentales, para el ejercicio de la función gerencial.

Hayle J. Rivas C.

GERENCIA

Trabajar bien, tiene sus recompensas.

1- Administración

Administración puede definirse, en términos simples, como la acción y el efecto de administrar.

Especialistas y autores de la materia administrativa, la conceptualizan incluyendo elementos característicos, que permiten tener un conocimiento más completo de lo que administración implica.

Las siguientes definiciones, son ilustrativas, de lo que es atributivo, y distintivo de la administración:

“Administración es la organización y dirección de recursos humanos y materiales, para lograr fines propuestos, tanto del sector público, como del sector privado, mediante la utilización, de un conjunto de procesos.”

Ramón Melinkoff

“Administración es una ciencia social, compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales, se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente, no es fácil lograr.”

Wilburg Jiménez Castro

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, y de usar los recursos disponibles de la organización, para alcanzar las metas establecidas.”

James Stoner

Administración, también se puede definir, como una actividad que combina un conjunto de acciones y recursos, para la obtención de fines determinados.

La administración está presente en todo el quehacer humano: hogares, empresas, gobiernos, actividades sociales, culturales, deportivas, científicas y hasta en lo personal.

Los especialistas en administración, consideran que se deben seguir reglas preestablecidas y métodos.

También, que administración es una ciencia, con sus principios y normas propias. Inclusive es objeto de estudios universitarios, a los más altos niveles.



Las acciones por impulso, instinto, al azar, corazonadas, espontaneas e improvisadas, son ajenas al ámbito de la administración.

Administración, implica un conjunto de previsiones y acciones que deben ser consideradas, en todos y cada uno de los elementos del respectivo sistema:

HACER	
¿Qué?	Ámbito material. Estrategias.
¿Para qué?	Fines. Objetivos.
¿Dónde?	Ámbito territorial.
¿Cómo?	Tácticas, programas, procesos.
¿Quién o quiénes?	Recursos Humanos.
¿Con quién o con quiénes?	Interrelaciones.
¿Cuándo?	Ámbito temporal. Cronograma.
¿Cuánto?	Metas cualitativas y cuantitativas.
¿Con qué?	Recursos financieros y bienes.

Cuadro 01. Implicaciones administrativas

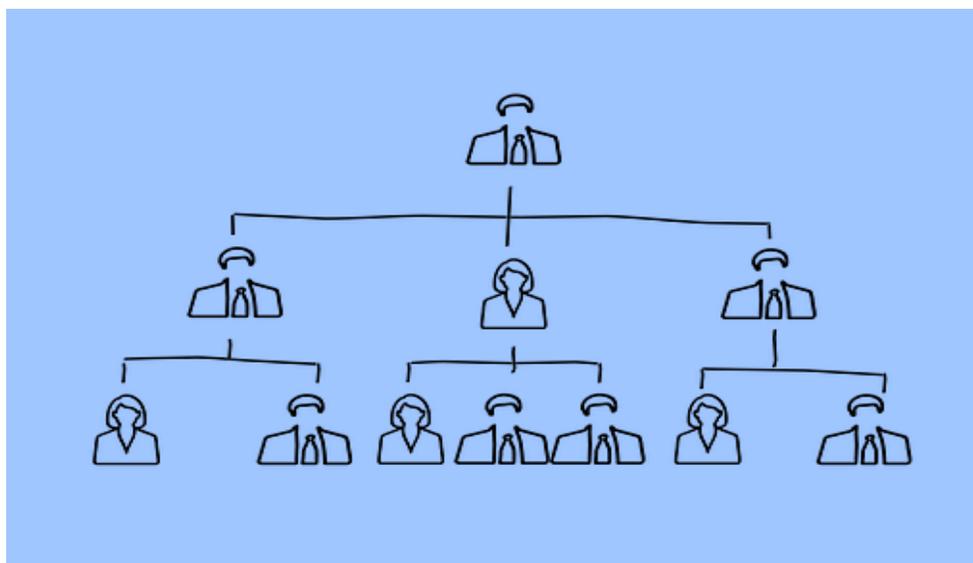
Administración, es una actividad sometida a normas, por parte de organizaciones gubernamentales, y organizaciones empresariales nacionales e internacionales. Tales normas, deben ser acatadas. Por consiguiente, el conocimiento del contenido, y la forma de cumplir las regulaciones específicas, es imprescindible, en el desempeño de la función administrativa.

Administración, en su concepción integral, no está reservada, exclusivamente, a las organizaciones. Cualquier actividad individual, puede someterse a su aplicación, y en efecto, hay normas, que establecen obligaciones insoslayables, so pena, de ser objeto de sanciones jurídicas o éticas. Por ejemplo: ejercicio profesional, comercio informal, etc.

La actividad administrativa, debe tener un orden, quiere decir, debe ser organizada. Por consiguiente, debe haber o crearse una estructura organizativa, la cual debe ser lógica, acorde con los objetivos, y con las posibilidades. Ese ordenamiento estructural, debe delimitar las funciones, y a quien o a quienes, corresponde ejercerlas.

Lo normal, lo legal, es que la determinación de las funciones, de alto nivel, de las organizaciones, debe ser especificada o establecida, en su acto de creación, en una norma (Constitución, ley, decreto, resolución, providencia, estatuto, etc.), o en una Acta Constitutiva (formalizada ante un Registro Mercantil o Civil), según corresponda, a una organización de carácter público o de carácter privado, con o sin fines de lucro.

En ese ordenamiento u organización de las funciones administrativas, debe corresponder al nivel gerencial: planificar, organizar, decidir, dirigir, comunicar, coordinar, orientar, controlar, motivar y evaluar.



2- Gerencia

Poder administrativo real.

Según el criterio de algunos autores consultados, gerencia se define en los siguientes términos:

“La gerencia es el órgano central de la empresa. Siempre que hablamos de que ésta decide construir una nueva fábrica, despedir obreros, o tratar honestamente a sus clientes, hablamos en realidad de una decisión, de un acto y de una conducta de la gerencia. La empresa puede decidir, actuar y comportarse solamente como lo hagan sus gerentes.”

Salvador Mercado

“Ejercicio personal de la autoridad directiva y la realización de actividades de gestión y de operación para lograr resultados a través de otras personas.”

Enrique G. Herrscher

La palabra “gerencia” es usada administrativamente, en dos sentidos:

Gerencia, en sentido objetivo, es una técnica administrativa sistemática, que permite el logro de los fines propuestos por una persona, grupo o cualquier organización.

Gerencia, en sentido subjetivo, es la unidad administrativa que, dentro de una organización, ejerce funciones atributivas del nivel gerencial.

La gerencia debe tener como objetivo el éxito. Quiere decir, que los resultados de la gestión administrativa, sean calificables como excelentes.

Definidos ambos términos, administración y gerencia, se debe colegir, que administración tiene una dimensión más amplia que gerencia. Todo acto de carácter gerencial es administrativo, pero, no todo acto administrativo es gerencial. Quiere decir, que algunas actividades y funciones administrativas (operativas, asesorías, asistencia, apoyo, etc.) no tienen el carácter, ni el nivel para ser calificadas como gerenciales.

En síntesis, gerencia es un sub-sistema, del sistema administración.

3- Funciones gerenciales

Cada parte, cada elemento del cuerpo cumple una función determinada. Cuál es más y cuál es menos importante, es una cuestión de valoración. Valoración que está incidida por la necesidad específica en un momento determinado. Sin embargo, hay partes vitales para que el cuerpo se mantenga con vida y pueda desempeñar sus funciones. Igual ocurre con las organizaciones.

¿Cuáles son las funciones generales atributivas de la gerencia?

Con relación a esta pregunta, la respuesta es bastante subjetiva, por cuanto depende de la voluntad, de quienes tengan autoridad sobre la organización.

Las funciones más comunes que, generalmente, son ejercidas por los niveles gerenciales, son las diez siguientes:

- ✓ **Planificación**
- ✓ **Decisiones**
- ✓ **Organización**
- ✓ **Coordinación**
- ✓ **Comunicación**
- ✓ **Dirección**
- ✓ **Orientación**
- ✓ **Control**
- ✓ **Motivación**
- ✓ **Evaluación**



Es probable que algunas de las funciones mencionadas, sean ejecutadas por una o más personas determinadas, que no tengan jerarquía gerencial, o por unidades administrativas designadas para realizar de manera integral tal función, según el tamaño y misión de la organización. De ahí, que lo afirmado sea calificable de subjetivo, y también de relativo. A pesar de ello, sea que la actividad la haga un ejecutivo sin jerarquía gerencial, o lo haga una unidad administrativa, siempre el resultado, llegará a manos o conocimiento de la gerencia, para que se adopte la decisión o decisiones respectivas, que impliquen compromisos para la organización.

3.1- Planificación.

Pensar, decidir y actuar es la secuencia lógica e inteligente.

Según las fuentes consultadas:

“Planificación, es un proceso para establecer metas, y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”.

James Stoner

“La planificación comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos, e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica”.

Ramón Melinkoff

La planificación o planeación es un proceso de ordenación de ideas, que conlleva a la determinación y proyección de fines, y de inversión de recursos, para lograr tales fines.

La planificación constituye una guía, un esquema, con los detalles necesarios y suficientes para decidir, y dirigir las acciones hacia el logro de los fines de la organización.

Lo contrario a la planificación, es improvisación, incertidumbre, azar, espontaneidad, dispersión, desperdicio e inseguridad. Es actuar por crisis, a la deriva.

3.1.1- Importancia de la planificación.

Las ideas pueden ser malas, regulares, buenas o excelentes (con sus matices).

Se debe evaluar, analizar y medir las condiciones, posibilidades y probabilidades para alcanzar los resultados esperados, antes de emprender su ejecución.

La planificación es indispensable en las gestiones administrativas. Reduce los riesgos implícitos en las actividades, a su vez, aumenta las posibilidades de éxitos.

Permite decidir, entre varias opciones, cual es la que más se adecúa a las condiciones disponibles, o desistir de la idea, si se observa, o se determina la inviabilidad del proyecto.

La planificación es una fase importante en el proceso administrativo. Conforme con la calidad de los planes que se formulen, será la calidad de los resultados. Por consiguiente, es necesario

actuar con realismo, lógica, conocimiento y metodología, en la concepción y elaboración de los planes.

La falta de planes o fallas en su concepción, tienen consecuencias negativas. En la mayoría de los casos, generan ineficiencias, pérdidas y fracasos.

La planificación tiene como virtud adicional, reducir la frecuencia de decisiones basadas en las emociones y sentimientos. Permitiendo, a su vez, prever las formas de control que deben ser aplicadas.

Los planes no deben ser asumidos con rigidez. Deben ser evaluados con periodicidad, y ser ajustados en el momento que se requiera, conforme a las circunstancias; a los cambios o variables incidentes; al control que se ejerza; al producto y resultados que se vayan obteniendo.

Los ajustes deben corresponder a la evaluación permanente o periódica de los resultados en comparación con los objetivos, y conforme al tiempo previsto para su cumplimiento.

Los problemas son parte de la vida diaria de las organizaciones. Deben ser resueltos, de lo contrario, crecen, como una enfermedad. Las oportunidades pasan como el tiempo, hay que aprovecharlas en el momento adecuado. En tal virtud, la planificación no debe ser un proceso tortuoso, ni engorroso y largo; debe ser rápido, efectivo, bien hecho.

La organización debe definir en sus normas, quien o quienes tienen la competencia para hacer y modificar los planes.

Tanto en la elaboración de los planes, como en sus ajustes, solamente deben involucrarse a quienes sean necesarios. Así, se ahorra tiempo y perturbaciones, a favor de la calidad y oportunidad de este instrumento, tan importante en el trabajo de las organizaciones.

Otro valor agregado de la planificación, es que permite a todos los integrantes de la organización, saber con anticipación, hacia donde se dirige la misma.

3.1.2- Tipos de planificación.

Los planes pueden ser objeto de clasificaciones diversas. Dependerá del enfoque que se elija. A continuación, se presentan algunas de las clasificaciones más comunes:

Según el ámbito territorial	<ol style="list-style-type: none">1. Internacionales2. Nacionales3. Regionales4. Estadales5. Municipales6. Parroquiales7. Locales
Según el alcance	<ol style="list-style-type: none">1. Estratégicos2. Tácticos3. Operativos
Según el contenido	<ol style="list-style-type: none">1. Generales2. Específicos3. Alternativos
Según el tiempo de ejecución	<ol style="list-style-type: none">1. Corto plazo2. Mediano plazo3. Largo plazo4. Permanentes

Cuadro 02. Tipos de planificación

Examinemos a que se refiere cada una de las clasificaciones enunciadas:

Según el ámbito territorial.

En este enfoque, se toma como elemento distintivo, el espacio geográfico que abarca el plan. La dimensión o división territorial donde será aplicado. Entre otros, pueden ser planes:

- 1. Internacionales.** Su concepción y aplicación abarca dos o más países.
- 2. Nacionales.** Aplicados en todo el territorio de un país determinado.
- 3. Regionales.** Referidos a una o más regiones.
- 4. Estadales.** Se circunscriben al territorio de uno o más estados.
- 5. Municipales.** Su ámbito es el territorio de uno o más municipios.
- 6. Parroquiales.** De aplicación en una o más parroquias.
- 7. Locales.** Su delimitación territorial, puede ser el ámbito particular o especial de una organización determinada.

Según el alcance.

En este enfoque se jerarquiza el alcance y la fuente de los planes. Quienes tengan responsabilidades gerenciales en los distintos niveles de la organización, tiene el deber de aportar, sus conocimientos y experiencias, en relación con el trabajo que se cumple y/o debe cumplirse en las respectivas áreas. Las partes son diferentes al conjunto, pero lo conforman.

Según su alcance pueden ser:

1. Planes estratégicos. Están referidos al conjunto integro de la organización. En ellos deben definirse y especificarse las estrategias que deberán aplicarse para cumplir la misión preestablecida por la organización.

En los planes estratégicos se debe determinar lo que se va hacer, en un periodo de tiempo determinado. Para ello se deben considerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Matriz FODA o DAFO), que se determinen en un análisis y evaluación del ambiente interno y externo de la organización.

La planificación estratégica corresponde a los máximos niveles gerenciales, en sentido jerárquico, de la organización.

Más adelante se exponen algunas “*estrategias gerenciales*”, cuya identidad y difundido uso, les han ganado merecida fama, como son: Benchmarking, Outsourcing, Off-Shoring, Coaching y Just in time.

2. Planes tácticos. Se refieren a los procedimientos, métodos y técnicas que serán aplicados por la organización para lograr los objetivos. Viabilizan la ejecución de los planes estratégicos.

En los planes tácticos se debe determinar cómo, cuándo y dónde hacer lo previsto en los planes estratégicos.

3. Planes operativos. Son la desagregación de los planes estratégicos y de los planes tácticos.

Los planes operativos son específicos. En ellos se debe exponer, con detalles, los objetivos, metas, actividades, tareas, secuencias, lugares, cronogramas, responsables y recursos necesarios para el cumplimiento parcelado de los planes estratégicos y tácticos de la organización.

Según el contenido.

En este enfoque se considera la amplitud de los planes, si su contenido se refiere a aspectos, acciones o unidades en forma parcial o total. En este sentido, pudieran clasificarse como:

- 1. Planes generales.** Contienen los lineamientos y previsiones generales de las acciones que debe ejecutar la organización, considerada en todo su conjunto. Los planes de las diferentes áreas funcionales deben estar en armonía con los planes generales. Por ejemplo: Plan de presupuesto del año tal; Plan de la Nación; etc.
- 2. Planes específicos.** Contiene las acciones específicas referidas, bien a una o varias unidades administrativas de la organización, o a una o varias funciones de la organización. Por ejemplo: Plan de vacaciones; Plan de exportaciones; Plan de fiscalización; etc.
- 3. Planes alternativos.** También conocidos como “Plan B” o contingentes. Contienen previsiones para los casos de resultados adversos de los planes específicos, o que éstos no se hayan podido ejecutar, por cualquier causa. Se trata de evitar las improvisaciones, o las paralizaciones en la resolución de problemas. Se trata de perseverar en el logro de los objetivos.

Según el tiempo de ejecución.

En este enfoque se toma como elemento distintivo, el tiempo en que se prevé serán ejecutados los planes. Pueden ser:

- 1. Planes a corto plazo.** Su aplicación se prevé en tiempo breve. Periodicidad: diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, máximo un año.
- 2. Planes a mediano plazo.** Se prevé un tiempo prudencial, si se le compara con los de corto plazo. Están referidos a un máximo de cinco años.
- 3. Planes a largo plazo.** Se proyecta un tiempo de ejecución de más de cinco años.
- 4. Planes permanentes.** Se presentan y ejecutan indefinida y recurrentemente. Algunos planes no tienen cambios de un período a otro, por constituir una estrategia fundamental de la organización, o por derivarse del cumplimiento de una norma jurídica. No significa que su contenido no cambie, sino que permanece su existencia, por considerarse imprescindible. Por ejemplo: vacaciones colectivas.

3.1.3- Fases del proceso de planificación.

Todo es relativo.

En la planificación se debe prever todo el proceso administrativo. Por consiguiente, debe responder las interrogantes referidas en el cuadro 01, que a continuación se reproduce.

HACER	
¿Qué?	Ámbito material. Estrategias.
¿Para qué?	Fines. Objetivos.
¿Dónde?	Ámbito territorial.
¿Cómo?	Tácticas, programas, procesos.
¿Quién o quiénes?	Recursos Humanos.
¿Con quién o con quiénes?	Interrelaciones.
¿Cuándo?	Ámbito temporal. Cronograma.
¿Cuánto?	Metas cualitativas y cuantitativas.
¿Con qué?	Recursos financieros y bienes.



Estos requerimientos, deben ser cubiertos en la planificación. En sentido formal, se pueden sistematizar en nueve fases. Estas fases son: Diagnóstico; Pronóstico; Fijación de objetivos y metas; Programación de actividades; Presupuesto; Asignación de responsabilidades; Seguimiento y evaluación; Ajustes; y Retro-Información.

Fase 1. Diagnóstico.

¿Cuál es la situación actual?

El diagnóstico es el resultado del análisis o evaluación de la situación, capacidad y potencialidad de la organización, tanto desde su perspectiva interna, como externa.

El diagnóstico de una organización en su etapa inicial, es de mayor complejidad, que sus sucesivos períodos de actividades. Puesto que se agrega, como elemento, la información respecto a los resultados obtenidos en uno o más períodos anteriores.

En esta fase se debe analizar, evaluar y valorar, cuales son los fines de la organización; con que se cuenta, en términos de recursos (humanos, financieros, materiales, conocimientos, tiempo y energía); cuales son las condiciones y variables que determinarán directa e indirectamente el giro de las gestiones de la organización (jurídicas, económicas, políticas, geográficas, etc.).

En primer lugar, se debe definir, ratificar o redefinir, de manera clara, la misión de la organización. Si se trata de un organismo público, ¿para qué fue creado?, ¿cuáles son sus competencias? Si se trata de una empresa privada, ¿cuál es su negocio?, considerando su fin de lucro, o su fin social. En resumen, debe saberse que es lo que se quiere lograr, en términos generales y específicos.

En segundo lugar, se debe hacer un examen, análisis y evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Para ello, es conveniente la aplicación de la metodología de la Matriz FODA. Algunos prefieren invertir el orden de las siglas, denominándola DAFO o DOFA, pero esa variación carece de importancia real.

Fortalezas	<p>Ventajas o capacidad que los recursos y atributos propios de la organización, posibilita el cumplimiento de su misión. Son las fuerzas internas, la potencia de la organización.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimiento o especialización de sus Recursos Humanos; - Invención o innovación de producto o servicio; - Ubicación conveniente y dotación de su infraestructura física.
Oportunidades	<p>Ventajas devenidas del entorno, cualquiera sea su dimensión (internacional, nacional, regional, etc.).</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del PIB; - Mejoramiento del sistema de transporte; - Disminución del índice inflacionario.
Debilidades	<p>Desventajas o problemas derivados de carencias o minusvalías internas de la organización, que impiden o dificultan el logro de la misión.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencia de recursos; - Atraso tecnológico; - Falta de diversificación y/o complementariedad del servicio,
Amenazas	<p>Dificultades u obstáculos externos a la organización que inciden negativamente en su gestión y resultados.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica mundial; - Inestabilidad política nacional; - Interrupciones frecuentes del servicio de electricidad.

Cuadro 3. Matriz FODA

Existen otras metodologías para hacer diagnósticos. El planificador puede elegir, conforme a su criterio, la que considere mejor o conveniente.

En la evaluación de cada aspecto se requiere información que debe ser compilada de fuentes fidedignas y confiables. Preferiblemente, fuentes primarias o autorizadas (estudios de mercado, Informes oficiales, encuestas de firmas reconocidas, balances auditados, reportes actualizados y comprobados, etc.). Por consiguiente, se debe desechar: rumores, estadísticas o índices caducos, imaginación, titulares de noticias, informes sin fundamentos e inconsistentes, comentarios

interesados, referencias de terceros, y otras que ofrezcan dudas sobre su veracidad, autenticidad y calidad.

El diagnóstico debe dar información esencial, sustancial y suficiente respecto a los problemas y las oportunidades para el diseño de los planes.

Fase 2. Pronóstico.

¿Qué puede pasar?

Pronosticar es predecir, es anticipar resultados, ver hacia el futuro, con basamentos lógicos y científicos. No se trata de adivinanzas, ni de suerte, menos de brujerías, sortilegios o astrología.

El diagnóstico debe permitir a la gerencia, elegir y decidir, entre una gama de opciones, que es lo mejor o conveniente, para lograr en el ámbito de la realidad, la idea concebida o la obligación, según corresponda. Se trata de ser realista, más que optimista o pesimista.

El estudio previo de las condiciones existentes, debe permitir medir las probabilidades, la factibilidad de lograr los fines propuestos, y pronosticar los resultados de las gestiones de la organización. Es muy importante, no incurrir en subestimaciones, ni en sobreestimaciones propias o ajenas. Debe procurarse la objetividad, la sinceridad, nada de adulaciones, nada de ilusiones.

El planificador debe ser capaz de concebir en su mente, cuáles serán los resultados y consecuencias de las acciones que se ejecuten, valiéndose del diagnóstico, de los conocimientos, experiencias, intuición, imaginación, iniciativas, visión, inspiración y creatividad. Ser capaz de estimar, proyectar y conducir a la organización hacia estadios superiores, sea por vía de evolución, o de revolución, en el buen sentido de ambos términos.

La decisión, plasmada en objetivos específicos y metas, es de por sí un pronóstico de los resultados que deberá obtener la organización, si se ejecutan asertivamente, las actividades que se programen.

Andrés Quijano Ponce de León, expone las siguientes conclusiones con relación a los pronósticos:

- *“Existen diversos tipos de pronósticos según el periodo de tiempo que manejemos (a mediano y largo plazo) y de acuerdo a la manipulación de los datos que hayamos hecho.*
- *Los pronósticos macroeconómicos se emplean para determinar la proyección de indicadores globales de un país como lo son índice de desempleo, el producto nacional bruto y la tasa líder de interés.*
- *Existen cuatro pasos establecidos, para la determinación del proceso de pronóstico: 1. Recopilación de datos, 2. Reducción o condensación de datos, 3. Construcción del modelo, 4. Extrapolación del modelo (modelo en sí).*
- *El papel que juega el administrador en el proceso de pronóstico es clave, pues depende en gran parte, de las condiciones y capacidades administrativas que él tenga, pues sin estas el pronóstico simplemente sería un modelo matemático sin aplicación alguna.*
- *Existe dos tipos de paquetes de cómputo de ayuda para determinar el proceso de pronóstico eficientemente: 1)paquetes estadísticos que incluyen análisis de regresión y otras técnicas que se utilizan con frecuencia en los pronósticos; y 2) paquetes de pronóstico diseñados específicamente para aplicaciones de este tipo.”*

Los analistas y asesores basan su trabajo, principalmente, en hacer diagnósticos y pronósticos.

Fase 3. Fijación de objetivos y metas.

¿Para qué hacerlo?

Los objetivos constituyen el propósito de la acción o actividad que se planifica y que debe ejecutarse.

Los objetivos de la organización deben estar en consonancia con sus fines, misión y visión de futuro. Los cuales deben ser previstos desde la creación de la organización y ser revisados y ratificados con la periodicidad que sea establecida por quien o quienes tengan la facultad para hacerlo.

Los objetivos pueden ser medidos y jerarquizados, por eso se pueden dividir en objetivos generales y objetivos específicos. Estos últimos se pueden considerar una desagregación o parcelación de los generales.

Todas y cada una de las actividades previstas a realizar por la organización deben tener objetivos, claramente definidos y congruentes. En su concepción, es importante dar mayor preponderancia a las fortalezas y oportunidades, sin descuidar las debilidades y amenazas determinadas en el diagnóstico.

¿Qué y cuánto se espera obtener o lograr?

A su vez, los objetivos deben ser medidos. A esa medida se le denomina meta.

Las metas pueden ser cualitativas y/o cuantitativas. Las metas cualitativas se refieren a la naturaleza, utilidad y calidad de la actividad, producto o servicio de la organización, y cuantitativa a su cantidad.

Las metas deben establecerse con absoluta coherencia, entre lo que se plantea hacer y lo que se estima obtener, en un tiempo determinado. Además, debe optimizarse el uso de todos los recursos (Humanos, financieros, bienes, conocimientos, energía y tiempo) disponibles de la organización.

Los objetivos y metas de las distintas unidades administrativas, deben estar en armonía, con los objetivos y metas de las respectivas unidades de adscripción, quiere decir, que hay una correlación jerárquica en la fijación de los mismos, y baja en cada nivel a manera de cascada. De su cumplimiento, dependerá el éxito de la organización en su conjunto.

A la hora de fijar los objetivos y metas, debe identificarse y determinarse quienes se benefician, cómo y en qué medida. Es importante y motiva al logro, que todos los involucrados, conozcan que el trabajo de la organización es bueno y favorable, tanto para la organización, como para sus trabajadores, y también para la sociedad.

Fase 4. Programación de actividades.

¿Cómo, dónde y cuándo hacerlo?

Se deben diseñar programas para alcanzar los objetivos y metas fijadas. Los planes deben convertirse en programas de actividades para viabilizar su ejecución y efectivo cumplimiento.

En los programas se deben especificar las actividades y las tareas que deben ejecutarse. La descripción detallada de los procesos, deben reservarse para los manuales de procedimientos.

Igualmente, se debe ubicar en lugar y tiempo el cumplimiento de las actividades y tareas programadas.

Es importante no obviar, ni soslayar tareas necesarias y colaterales, para que los programas se ejecuten con la calidad, seguridad y responsabilidad deseada y debida.

Existen varias técnicas o metodologías para presentar y representar las distintas fases de la planificación y su consiguiente ejecución, como son: Gráficas de Gantt, PERT, CPM, etc.

Gráficas de Gantt.

Son representaciones gráficas de la ejecución de un programa, en un eje de coordenadas. En el eje vertical se presentan y describen las actividades o tareas del programa, y en el eje horizontal el tiempo y fechas de ejecución.

Según, José Francisco Rojas Zerpa: Las Gráficas de Gantt, son diagramas o gráficas de barras que se usan cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, éstas muestran la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie, en un determinado período de tiempo. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. Su desarrollo se debe a Henry L. Gantt en 1917, y son una sencilla herramienta de gráficos de tiempos, ya que son fáciles de aprender, leer y escribir. Estas resultan bastante eficaces para la planificación y la evaluación del avance de los proyectos.

En las Gráficas de Gantt cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como estas gráficas se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas. Verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas. Una ventaja importante de las Gráficas de Gantt, es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas.

Ejemplo:

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Análisis de la situación.						
Definición de estrategias y tácticas.						
Diseño de la estructura de la organización.						
Selección y contratación de personal.						
Descripción e implantación de procesos.						
Ejecución de procesos.						

PERT.

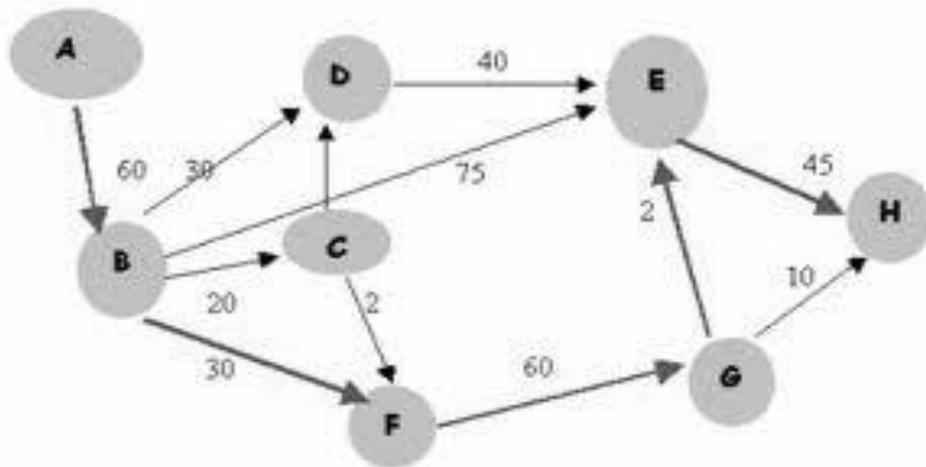
PERT, siglas de la expresión en idioma inglés **P**rogram **E**valuation and **R**eview **T**echnique (Técnica de Valoración y Revisión de Programas).

Este tipo de representación de la planificación tiene un uso más difundido, en los proyectos donde intervienen varias organizaciones, por la dificultad del manejo de todas las variables intervinientes en la ejecución, y consiguiente, visualización y determinación de responsabilidades del cumplimiento de tiempos, objetivos y metas.

En los gráficos PERT se identifican acontecimientos y tareas. Donde cada acontecimiento significa el inicio o fin de una tarea o un conjunto de tareas.

En la elaboración de los gráficos PERT se utilizan flechas y círculos, como simbologías. Cada flecha representa una tarea o conjunto de ellas, que deben ser identificadas con una letra.

Ejemplo:



- A. Definición de estrategias y tácticas.
- B. Diseño de la estructura de la organización.
- C. Selección y contratación de personal.
- D. Estimación y asignación de presupuesto.
- E. Asignación de funciones.
- F. Coordinación, Inducción y pruebas.
- G. Ejecución de procesos.
- H. Evaluación de gestión y resultados.

CPM

CPM, siglas de la expresión en idioma inglés **Critical Path Method** (Método del Camino Crítico).

Mediante el CPM se representa gráficamente, la ejecución de un programa, tomando en consideración los tiempos mínimos y máximos para cada tarea, de tal forma que se pueda calcular y controlar el tiempo de ejecución del programa.

Se debe determinar e identificar las tareas que requieren mayor holgura de tiempo para su ejecución, bien por su complejidad, dependencia, interdependencia o cualquier otra variable incidente, y establecer una ruta, inicio (punto cero), intermedio y final (tiempo x). Se calculan y grafican los tiempos: mínimos, probables, aceptables y límites. A este conjunto se le denomina "Camino Crítico".

Según las fuentes consultadas:

"El CPM es idéntico al PERT en concepto y metodología. La diferencia principal entre ellos es simplemente el método por medio del cual se realizan estimados de tiempo para las actividades del proyecto. Con CPM, los tiempos de las actividades son determinísticos. Con PERT, los tiempos de las actividades son probabilísticos o estocásticos.

El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

Este fue diseñado para proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto. Primero, el PERT/CPM expone la "ruta crítica" de un proyecto. Estas son las actividades que limitan la duración del proyecto. En otras palabras, para lograr que el proyecto se realice pronto, las actividades de la ruta crítica deben realizarse pronto. Por otra parte, si una actividad de la ruta crítica se retarda, el proyecto como un todo se retarda en la misma cantidad. Las actividades que no están en la ruta crítica tienen una cierta cantidad de holgura; esto es, pueden empezarse más tarde, y permitir que el proyecto como un todo se mantenga en programa. El PERT/CPM identifica estas actividades y la cantidad de tiempo disponible para retardos.

CPM también considera los recursos necesarios para completar las actividades. En muchos proyectos, las limitaciones en mano de obra y equipos hacen que la programación sea difícil. El CPM identifica los instantes del proyecto en que estas restricciones causarán problemas y de acuerdo a la flexibilidad permitida por los tiempos de holgura de las actividades no críticas, permite que el gerente manipule ciertas actividades para aliviar estos problemas.

Finalmente, el CPM proporciona una herramienta para controlar y monitorear el progreso del proyecto. Cada actividad tiene su propio papel en éste y su importancia en la terminación del proyecto se manifiesta inmediatamente para el director del mismo. Las actividades de la ruta crítica permiten, por consiguiente, recibir la mayor parte de la atención, debido a que la terminación del proyecto, depende fuertemente de ellas. Las actividades no críticas se manipularán y remplazarán en respuesta a la disponibilidad de recursos.”

José Francisco Rojas Zerpa

Fase 5. Presupuesto.

En términos financieros, presupuestar es relacionar y medir los egresos y los ingresos, para un período determinado.

En cuanto a los egresos, debe cuantificarse y expresarse, cuánto dinero se necesita (costos, gastos u otras erogaciones) para ejecutar cada programa. Del lado de los ingresos, igualmente, se debe especificar, las fuentes y los montos, expresados en dinero, que producirían las actividades programadas, si fuere el caso, o el origen del dinero para cubrir el monto de los egresos previstos.

Es necesario saber cuánto cuesta, en términos monetarios, la ejecución de los planes y programas, para asignar los recursos financieros que garanticen su efectiva ejecución.

Según las fuentes consultadas:

“El presupuesto es una representación en términos contables de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y de control de funciones.”

Francisco Gómez Rondón

“El Presupuesto Fiscal es un documento que tiene forma especial de ley y en el cual se estiman los ingresos de que dispondrá una entidad pública durante un período futuro y determinado, que generalmente es un año, y se autorizan los gastos que esa entidad pública pueda efectuar hasta cierto límite en ese período, a los efectos de cumplir con una finalidad en él especificada, en el sentido de que constituye la expresión contable del Plan de la Nación en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país.”

Guillermo Fariñas

Los recursos deben canalizarse hacia lo que está previsto en los respectivos programas, con su correspondiente asignación presupuestaria.

La gerencia debe ajustar los programas, ante las variaciones de las disponibilidades presupuestarias. Quiere decir, que, si hay mayor o menor ingreso de lo previsto, se debe modificar las previsiones de los egresos, si esto contribuye al logro efectivo de los objetivos de la organización.

Fase 6. Asignación de responsabilidades.

¿Quién o quienes harán qué?

Cada una de las actividades y tareas que se programen deben tener, a su vez, responsables de su ejecución. Esta es una decisión gerencial, que tiene que ver con la asignación del Recurso Humano, tanto a nivel de oficina, equipo e individuo. Si se hará con personal propio o externo.

Un programa sin precisar quién debe ejecutar las actividades y tareas directas e indirectas, y quien es el responsable de que se haga, es un plan deficiente.

La responsabilidad de la ejecución de los programas está determinada por las funciones que compete a cada quien, dentro de la organización, pero, en muchas ocasiones, la forma general y superpuestas como son redactadas las mismas, y la interdependencia, pueden generar incumplimientos, choques y conflictos de competencia. Por consiguiente, es mejor hacer las precisiones en cada programa.

A la hora de asignar la ejecución de actividades y tareas deben tomarse en cuenta, todas las condiciones del personal disponible. Debe valorarse la capacidad y potencialidad necesarias para

que las actividades y tareas se hagan conforme a lo previsto, de la mejor manera, y se alcancen los objetivos del plan y de la organización.

En muchas ocasiones se subestima la complejidad e importancia de actividades y tareas, y se asignan a individuos, grupos o equipos no especializados, ni calificados, por sus conocimientos, vocación, disposición o motivación, obteniéndose resultados parciales o totalmente contrarios a los objetivos propuestos.

Tampoco se debe sobreestimar la capacidad y potencialidad de las personas y equipos, sobrecargándoles de actividades y responsabilidades, en detrimento de la motivación y de las posibilidades de lograr los objetivos conforme a lo planificado. Exigir más de lo debido genera tensiones y conflictos, que pueden afectar la armonía y desarrollo de la organización.

Fase 7. Seguimiento y evaluación.

El seguimiento y evaluación es una forma de control, que consiste en vigilar, supervisar, ver cómo, cuándo, cuánto y quienes están haciendo qué, y evaluar, cotejar, comparar, contrastar con los objetivos y metas contenidos en los planes y programas.

El control de la organización es una de las funciones, fundamentales, de la gerencia. No solamente, para que los planes y programas se cumplan, sino, para medir la efectividad del mismo plan, y tomar las decisiones que sean necesarias en tiempo oportuno.

El seguimiento y evaluación se debe efectuar durante la ejecución de los planes y programas, lo cual permite saber si productos y resultados que se van obteniendo corresponden con los objetivos propuestos, y además informar a quien o quienes correspondan, con relación a la gestión de la organización.

La forma como se debe controlar la ejecución de los planes y programas, debe corresponder a un diseño previo, para que el control no sea un obstáculo dentro del proceso. Por consiguiente, los indicadores, puntos y momentos del control, deben ser bien concebidos, oportunos y efectivos.

Fase 8. Ajustes.

Ajustar es arreglar, acomodar, adaptar, conformar, adecuar, poner exacto.

El seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes y programas, debe dar información permanente respecto al cumplimiento de objetivos y metas, igualmente, sobre los errores del proceso o estimaciones de resultados.

Los ajustes tienen por objeto corregir fallas en el proceso; Faltas y deficiencias del personal o de otros recursos; Adaptarse a cambios surgidos, interna o externamente; Enfrentar acciones de enemigos o de la competencia; Aprovechamiento de nuevas oportunidades; etc.

Corregir oportunamente, a tiempo, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una gestión, y de la organización.

Fase 9. Retro-información.

La retro-información es la última fase de la planificación, es post ejecución. Consiste en recabar o recopilar toda la información respecto a la ejecución del plan. Su utilidad se enfoca hacia el futuro de la organización.

Es parte del control, que consiste en revisar la información acumulada respecto a la ejecución y sus resultados. Ver y considerar aciertos y desaciertos, para iniciar un nuevo ciclo, repitiendo o variando, lo que hubiere que variar, según la conveniencia, para el diseño de nuevos planes.

Para los planes del siguiente ejercicio, la información obtenida y analizada es de importancia crucial. Sin duda, tanto el nuevo diagnóstico, como el pronóstico, tendrán mayor certeza, por las experiencias ganadas.

La organización debe estar en constante comunicación, y lista para actuar de acuerdo a las circunstancias que se presenten en su permanente dinámica.

3.2- Decisiones.

La mayoría de las acciones, devienen de las decisiones.

Las decisiones son manifestaciones de voluntad de las ideas. La importancia y trascendencia de cada decisión o de un conjunto de decisiones es relativa. Depende de los asuntos involucrados. La gerencia, en sus diferentes niveles jerárquicos, se reserva la facultad de la toma de decisiones que involucren la dirección, responsabilidad y compromiso de la organización.

De las decisiones depende todo el sistema administrativo. Las respuestas a las interrogantes de las implicaciones administrativas: ¿Qué hacer?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿con quién?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿con qué?, plantea múltiples opciones o alternativas de acciones, cuya elección constituye la toma de decisiones. No actuar, también equivale a una decisión.

En la planificación se prevén las acciones que debe seguir la organización. Se programan las decisiones. Sin embargo, las actividades están sujetas a interdependencia y diferentes factores incidentes en la dinámica administrativa, que conllevan a tomar decisiones no programadas o que varían en orden, importancia o secuencia, diferente a lo planificado.

Las decisiones están influidas por muchos factores, de todo tipo: legales, administrativos, políticos, económicos, sociales, culturales, científicos, tecnológicos, psicológicos, geográficos, ambientales, religiosos, etc. Por otra parte, las condiciones propias de cada ser humano: edad, sexo, raza, familia, amistades, afiliaciones, experiencias, traumas, éxitos, prejuicios, salud, gustos, defectos, limitaciones, supersticiones, vicios, virtudes, emociones, sentimientos, ánimo, personalidad, carácter, físico corporal, autoestima, complejos, genética, estructuras mentales, necesidades, etc.

La combinación de los referidos factores y condiciones, en cada persona, dan como resultado, en la mayoría de los casos, percepciones diferentes de la realidad. Lo que conlleva, a su vez, que ante una misma situación, las decisiones tienen una gama amplísima de opciones.

De la calidad y oportunidad de la decisión gerencial, depende el resultado de la gestión administrativa de la organización. Por consiguiente, quienes ejercen la gerencia, deben esmerarse y adoptar estrategias efectivas en el proceso de toma de decisiones.

Las organizaciones, generalmente, tienen estructuras jerarquizadas en forma vertical, y se distribuyen las facultades o competencias para decidir los asuntos, conforme a las normas a las cuales están sometidas.

Una decisión conlleva a otras decisiones, conformándose una cadena sucesiva de acciones y reacciones. Las decisiones se derivan y multiplican mientras haya vida y voluntad de hacer algo o no.

3.2.1- Clasificación de las decisiones.

Quizás la clasificación más extensa que se pudiera ensayar, es la de las decisiones:

1. Según su admisibilidad:

- a. **Admisible.** Debe ser aceptada.
- b. **No admisible.** Puede ser rechazada.

2. Según su alcance:

- a. **Parcial.** Relativa a una parte del asunto.
- b. **Total.** Relativa a la totalidad del asunto.

3. Según su fuente:

- a. **Individual.** Proviene de la voluntad de una persona.
- b. **Compartida.** Proviene de la voluntad de dos o más personas.
- c. **Colectiva.** Adoptada por una colectividad o comunidad.
- d. **Colegiada.** Sometida a votación y adoptada por mayoría.

4. Según su calidad:

- a. **Mala.** No favorece el logro de los objetivos propuestos.
- b. **Regular.** Favorece medianamente los objetivos propuestos.
- c. **Buena.** Satisface plenamente los objetivos planteados.
- d. **Excelente.** Supera los objetivos previstos.

5. Según su complejidad:

- a. **Fácil.** Requiere poco esfuerzo. Opción resaltante.
- b. **Difícil.** Inversión de mucho esfuerzo. Por variedad, cantidad, dificultad o efectos de las opciones.

6. **Según su carácter:**
 - a. **Definitiva.** Cierra el ciclo del asunto planteado.
 - b. **Provisional.** Previa a una definitiva. Temporal.
7. **Según su sentido:**
 - a. **Positiva.** Con buenas intenciones. Asertiva. Afirmativa.
 - b. **Negativa.** Con malas intenciones. No conceder. Negación.
8. **Según su efecto:**
 - a. **Particular.** Está dirigida a determinada persona o personas.
 - b. **General.** Está dirigida a personas en general, no determinadas.
9. **Según su contenido:**
 - a. **Aprobatoria.** Concede lo solicitado.
 - b. **Denegatoria.** Niega lo solicitado.
 - c. **Revocatoria.** Anula, invalida otra decisión.
 - d. **Confirmatoria.** Revalida, respalda una decisión anterior.
 - e. **Modificatoria.** Cambia una decisión.
 - f. **Remisoria.** Pasa o remite el asunto a otra persona o instancia.
10. **Según su estructura:**
 - a. **Motivada.** Expone las razones de la decisión.
 - b. **No motivada.** No explica las razones de la decisión.
11. **Según su frecuencia:**
 - a. **Cotidiana.** Diaria, repetitiva.
 - b. **Ordinaria.** Frecuente. Comúnmente aplicable.
 - c. **Extraordinaria.** Fuera de lo común.

12. Según su fuerza:

- a. **Débil.** Insuficiente. Po debajo de lo debido o de lo esperado.
- b. **Equilibrada.** Conforme a lo debido. Ni más, ni menos.
- c. **Fuerte.** Por encima de lo debido. Excesiva.

13. Según su necesidad:

- a. **Importante.** Muy útil a los objetivos.
- b. **Inoficiosa.** De poca o ninguna utilidad.
- c. **Prioritaria.** Orden según el criterio elegido para adoptarla.
- d. **Trascendente.** Superior, desbordante, relevante. Novedad que marca futuro.
- e. **Intrascendente.** Corriente. No agrega, ni quita, en términos de utilidad.

14. Según su impacto:

- a. **Común.** Según lo establecido o normalmente aplicable. No genera cambios drásticos.
- b. **Radical.** Genera cambios en un alto porcentaje. Viraje drástico.

15. Según su interés:

- a. **Conveniente.** Favorable. Que produce beneficios.
- b. **Inconveniente.** Desfavorable. Que produce pérdidas. Sin méritos.
- c. **Neutral.** No genera ganancias, ni pérdidas. De poco o ningún interés.

16. Según su jerarquía:

- a. **Gerencial.** Del jefe.
- b. **No gerencial.** De persona sin jefatura.

17. Según su jurisdicción:

- a. **Personal.** Relativa al individuo. De si, para si.
- b. **Grupal.** De dos o más personas.
- c. **Empresarial.** De una o más empresas.
- d. **Administrativa.** Del ámbito administrativo.

- e. **Judicial.** Del ámbito, contenido y competencia de los tribunales del Poder Judicial.
- f. **Legislativa.** Del ámbito, contenido y competencia del Poder Legislativo.

18. Según su legalidad:

- a. **Legal.** Conforme a la Ley.
- b. **Ilegal.** Violatoria de alguna norma jurídica.

19. Según su oportunidad:

- a. **Oportuna.** En tiempo hábil.
- b. **Inoportuna.** Extemporánea. Fuera de tiempo.

20. Según su previsión:

- a. **Programada.** Previamente planificada con los detalles de un programa.
- b. **No programada.** Espontánea, no prevista en programa.

21. Según su proceso:

- a. **Improvisada.** Sin previsión. Sin proceso previo de planificación.
- b. **Analizada.** Examinada, estudiada. Con medida de sus posibles consecuencias.
- c. **Consultada.** Sometida a consulta u opinión de otras personas.
- d. **Consensuada.** Sometida a aprobación de las personas vinculadas o interesadas.

22. Según su producto:

- a. **Productiva.** Eficiente. Rendimiento mayor al costo. Produce igual o más de lo esperado.
- b. **Improductiva.** Deficiente. Rendimiento menor al costo. No produce, o produce menos de lo esperado.

23. Según su resultado:

- a. **Beneficiosa.** Genera beneficios económicos y/o sociales.
- b. **Perjudicial.** Genera pérdidas o perjuicios económicos y/o sociales.
- c. **Neutra.** No genera ni beneficios, ni pérdidas. Rendimiento igual a cero.

24. Según su sector:

- a. **Privada.** Su origen es del sector privado.
- b. **Pública.** Su origen es del sector público.

25. Según su seguridad:

- a. **Peligrosa.** Alto nivel de riesgo.
- b. **No peligrosa.** Bajo nivel de riesgo.

26. Según su velocidad:

- a. **Rápida.** Inversión de poco tiempo (relativo).
- b. **Lenta.** Inversión de mucho tiempo (relativo).

Esta clasificación es susceptible de modificación, y de ampliación libre, por quien lo considere pertinente.

3.2.2- Toma de decisiones gerenciales.

Toda decisión, tiene sus consecuencias.

Las organizaciones delimitan su ámbito de acción, y además organizan su estructura administrativa, con la idea de dividir y facilitar el trabajo. En este contexto, el ambiente para el proceso de la toma de decisiones gerenciales, es bien propicio.

Los asuntos recurrentes, que deben ser gestionados cotidiana y ordinariamente por la organización se pueden: prever, clasificar y sistematizar en manuales de normas y procedimientos o programas computarizados (software), mediante las técnicas de planificación más adecuadas a las necesidades y requerimientos de la organización.

Las decisiones gerenciales, de manera implícita se pueden plasmar y consolidar en manuales, diagramas, graficas, PERT, etc., lo cual confiere a la organización, mayor: capacidad, efectividad, legalidad, transparencia, velocidad, equidad, control y seguridad.

Una decisión gerencial importante es programar, sistematizar y automatizar al máximo todo lo que hace la organización. En el diseño de manuales y programas de normas y procedimientos, deben participar todas las personas que tengan algo que aportar a su contenido. La gerencia no funciona sola, ni debe aislarse en este cometido. Aunque le corresponde decidir cuál es el contenido definitivo de los manuales. Así, la organización puede ir por el carril que desee la gerencia.

Al igual que los planes y los programas, los manuales de normas y procedimiento, pueden y deben ser modificados en la oportunidad que se requiera. Esa es otra decisión que corresponde a la gerencia.

William Edwards Deming, es del criterio que más del 90% de los problemas de las organizaciones, se derivan de decisiones de los niveles gerenciales.

Con relación a la toma de decisiones, otras fuentes consultadas exponen, lo siguiente:

“El tomar decisiones es un tema que resulta un poco complicado, ya que no existe un patrón para ello, aunque tiene definidas etapas, no es actividad única que ocurre de manera continua. Muchas veces existe la posibilidad que la decisión se tome para un gran período de tiempo, pero es difícil saber si causa el mismo efecto en el momento que se tomó que al transcurrir el tiempo.

En la actualidad existen nuevos enfoques para ayudar en la toma de decisiones tales como: análisis de riesgo, árboles de decisiones, teoría de la preferencia, entre otros.

Con las técnicas de la investigación de operaciones y las computadoras electrónicas de alta velocidad, pueden analizarse los resultados probables de miles o millones de alternativas. Se debe estar claro que la importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad.

Cabe destacar que existe la teoría de decisiones, ésta puede definirse como el análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto.

El proceso de toma de decisiones tiene varias fases tales como la inteligencia, el diseño y la selección, en ésta última se presentan los niveles de riesgos, y es aquí donde intervienen los sistemas automatizados o de información, estos permiten evaluar muchas alternativas para así seleccionar la más idónea y que a futuro sea favorable para la organización como ente y si es en el plano individual que satisfaga la mayor parte de las expectativas del individuo.”

Pablo L. Belly

En ocasiones tomar una decisión da la sensación de estar en medio de un laberinto o una encrucijada. En la mayoría de los casos, abandonar el asunto o posponer la decisión no soluciona el problema. Lo más probable es que crezca, se agrave y cree crisis a la organización y/o a otros.

Los asuntos, problemas y oportunidades, son vistas de manera diferentes por las personas. Por consiguiente, las decisiones tienen una variabilidad inmensa.

Las decisiones deben ser sometidas a estudio, análisis y a las consultas, que sean menester. Cuidando siempre no exceder el tiempo adecuado o establecido, para que la decisión que se tome sea oportuna y efectiva con relación al objetivo deseado.

Para decidir es necesario y conveniente, seguir los siguientes pasos:

- 1º Preguntarse si es de su competencia tomar tal o cual decisión, o si corresponde a otro nivel, o a varios gerentes;
- 2º Compilar toda la información necesaria y disponible relativa al asunto.
- 3º Evaluar y valorar su prioridad, clasificarlo y ubicarlo en agenda;
- 4º Ponderar las opciones de decisión;
- 5º Medir los riesgos, certidumbre, incertidumbre y consecuencias implícitas y explícitas en cada opción de decisión.
- 6º Considerar los recursos necesarios y los disponibles; y
- 7º Elegir la mejor opción, entre las factibles y/o ejecutables, tanto, de hecho, como de derecho.

El conocimiento y la experiencia acumulada en el ejercicio de la función gerencial, son fortalezas que confieren la intuición y la confianza suficiente, en cuanto a la opción que se elija como la mejor decisión. Los resultados corroboraran, si efectivamente, se lograron los objetivos y fines propuestos.

La toma de decisiones, es una manifestación del ejercicio del poder.

3.3- Organización.

La naturaleza es determinante en la función de vida y de existencia.

Según las fuentes consultadas:

“Las organizaciones son: 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados, y 4) vinculadas con el ambiente externo.”

Richard Daft

“Dos personas o más que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”

James Stoner

La palabra organización tiene doble acepción:

En sentido objetivo, significa acción y efecto de organizar. Esto es, poner orden, arreglar, estructurar, disponer algo para que se cumpla alguna función.

En sentido subjetivo, significa órgano, empresa, equipo, o conjunto de ellos.

En ambas acepciones, se trata de preparar y tener un escenario propicio para hacer el trabajo lo mejor posible.

3.3.1- Ingeniería organizacional.

La ingeniería organizacional es idear, crear, diseñar, concebir, formar, ordenar la organización.

La organización debe ser la más conveniente y adecuada para ejecutar los planes, y que permita el cumplimiento de los fines, objetivos y metas, con la efectividad, eficacia y eficiencia deseadas.

¿Cómo organizar?

Las ideas con sus correspondientes decisiones son infinitas. Las posibilidades de ejecución son limitadas.

Las organizaciones deben concebirse como entidades vivientes, activas, con recursos, fuerza y capacidades, genéticamente vinculadas a sus creadores y gerentes.

Sobre la base de estudios y experiencias administrativas, algunas observaciones y recomendaciones, pueden ser de gran ayuda para el ejercicio de esta función.



3.3.2- Siete aspectos esenciales de la ingeniería organizacional.

1. Estructuración.

Se tiene una idea de la estructura deseada, idónea, y de la estructura posible. Su diseño debe ser realista, y a medida que transcurra el tiempo y se evalúen los procesos, resultados, expectativas, los cambios internos y externos, se deben hacer los ajustes necesarios, con base en la retro-información.

La estructura organizacional es la forma de división y coordinación de las actividades y debe corresponder a un esquema de relaciones entre los integrantes de la organización.

El avance de la tecnología de la información, ha influido, cada vez más, en que las estructuras se diseñen en forma más planas, esto quiere decir, que se reduzcan los niveles jerárquicos.

Los esquemas de estructuras organizacionales más usuales son las siguientes:

a) Por función.

Se establece una división en base a las funciones. Agrupando en una misma unidad administrativa o dependiente de ella (subdivisiones) las funciones que puedan considerarse comunes.

b) Por producción.

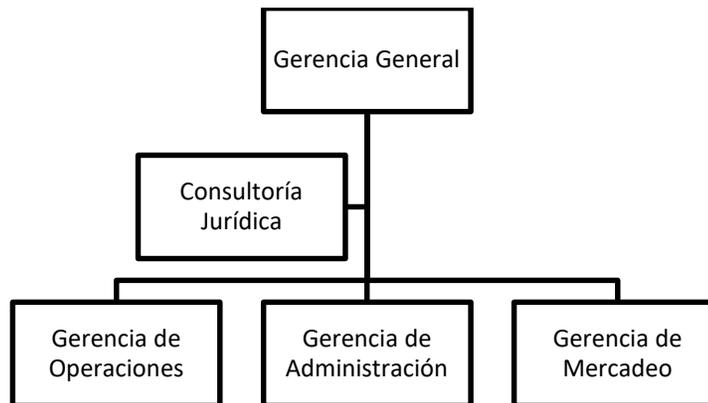
En la estructuración por producción, se establecen divisiones en base a un producto o a un servicio, o varios que tengan relación.

c) Matricial.

La estructura matricial combina dos o más esquemas de división. Conformar un híbrido. Es decir, parte de la estructura es dividida por funciones y otra parte por productos o servicios.

Es común representar las estructuras organizacionales, mediante organigramas, en los cuales se identifican también los niveles jerárquicos y las relaciones de mando y dependencia.

Ejemplo:



La forma o esquema de la estructura debe depender de la estrategia, fines, objetivos y metas planteadas y planificadas por la organización.

Otra clasificación de la estructura organizacional es la que la divide en formal e informal:

1. Formal.

La organización es formal cuando cumple con todas las formalidades establecidas legalmente para su creación, funcionamiento, permanencia y reconocimiento institucional. Su característica esencial es el orden y vínculo entre la misión y los recursos de la organización.

2. Informal.

La organización es informal cuando rompe con los cánones normales, no siguen los patrones, ni las formalidades requeridas o normas establecidas legalmente, o que cumpliendo con normas especiales y específicas, están concebidas para funcionar temporalmente, o de manera paralela a la organización formal.

En algunas organizaciones, es usual la informalidad bajo las formas de comisiones, comités, proyectos, misiones, etc.

Cuando se asume la gerencia de una organización, generalmente, una de las primeras decisiones es reorganizar su estructura. Esos cambios tienen relación con la idea y concepción, no inercial.

Se prefiere hacer el trabajo distinto a quienes ejercieron precedentemente la gerencia.

Si los cambios implantados, son o no mejores, es cuestión de apreciación y valoración. Pero, sobre todo, de correlación entre objetivos y resultados.

2. Jerarquización.

La jerarquización es dar niveles, posiciones, establecer un orden de mando y de relación de dependencia en el ejercicio del poder, para la toma de decisiones.

También se jerarquizan los problemas, asuntos por atender y resolver, priorizando los más importantes o urgentes, bien por el interés o por su naturaleza.

3. Especialización.

La especialización tiene que ver con la misión que se asigna tanto a las unidades administrativas respectivas, como a sus integrantes.

El conocimiento es un recurso muy importante, y que debe ser apreciado, utilizado y aprovechado en su justa dimensión. Lo idóneo es tomar en cuenta los conocimientos integrales (teóricos y prácticos), así como, los talentos o vocaciones, para las asignaciones de misiones, funciones, programas, actividades, tareas, jerarquías, remuneraciones, responsabilidades, etc.

4. Distribución.

En la distribución es esencial el equilibrio y la equidad. Las decisiones en cuanto al uso y la forma de dividir los espacios; las asignaciones de trabajo, conforme a su naturaleza y cantidad; los recursos financieros y materiales, para el cumplimiento de las asignaciones; la ubicación de los Recursos Humanos, dentro de la estructura orgánica.

5. Delegación.

La delegación consiste en asignar al nivel subalterno, actividades y tareas que corresponden a quien las delega.

Para mayor efectividad, generalmente, la gerencia, cuentan con personas, equipos y unidades administrativas, que le asisten, suplen y apoyan, en la ejecución de los planes y programas asignados.

Se puede delegar el trabajo, pero, la responsabilidad legal, corresponde a quien tiene la atribución.

6. Normalización.

La normalización consiste en fijar reglas y estándares de proceso, conducta, desempeño, respuestas, soluciones, modos de proceder, etc. En suma prever, orientar y dirigir, por anticipado los que debe hacer la organización.

Tanto los manuales de normas y procedimientos, como la automatización de los procesos, son instrumentos idóneos para establecer el funcionamiento deseado o normal de la organización.

Mediante la normalización, se potencia e incrementa la efectividad y eficiencia; se dinamizan los tiempos de respuestas y la equidad en la toma de decisiones; y se energiza las probabilidades de éxito de la organización.

7. Culturización.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, símbolos, colores, señas, señales, modos, estilos, lazos, códigos, patrones, lineamientos, discursos y actitudes que identifican y comparten los integrantes de una organización.

Crear una cultura que se arraigue y desarrolle, hasta hacer que una organización sea considerada, de alto nivel, en términos de calidad y competitividad, es algo que con frecuencia, la gerencia, proyecta como norte, sueño o visión de futuro.

La organización es una función muy dinámica. La gerencia debe estar pendiente, permanentemente, de las variables que la afectan.

“Si quieres que algo sea hecho, nombra un responsable. Si quieres que algo se demore eternamente, nombra una comisión.”

Napoleón Bonaparte

3.4- Coordinación.

La comunicación es clave para una buena coordinación.

La coordinación consiste en hacer que el trabajo de varias personas, equipos o unidades administrativas, que tienen objetivos comunes, se organicen, armonicen, interactúen y ejecuten sus funciones y procesos, para que tales objetivos se cumplan efectivamente.

Definiciones de otras fuentes:

“Podemos definir la coordinación como la reunión de esfuerzos para lograr el objetivo previamente establecido por la empresa. La coordinación es un elemento dinámico, ya que de ella depende la eficiencia de las diferentes áreas que integran la empresa.”

Salvador Mercado

“El cargo de gerente se asemeja al de <director de orquesta>. Hace que cada miembro del conjunto actúe en momento oportuno, de modo que el <producto> final corresponda a las anotaciones previamente trazadas. Por lo tanto, se coordina una estructura actuante en todos sus procesos de actividad.”

Milan Juranovic

“La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.”

James Stoner

Un aspecto esencial de la coordinación, es la división del trabajo. ¿Quién hace qué y en qué momento?

A pesar de los planes, programas, normas y estructura, es necesario sincronizar, a los diferentes actores, para que las actividades coincidan, se hagan en el momento y la forma debida.

3.5- Comunicación.

La comunicación es esencial para la vida.

La comunicación es un proceso mediante el cual se establece una conexión y relación que involucra, fundamentalmente, información. Es imprescindible, que haya emisión y recepción de la información, para que exista la comunicación.

Comunicar es más que informar, porque es un proceso que requiere verificación, validación, feed-back, es como una vía en ambos sentidos.

Definiciones de otros autores:

“La comunicación es una interrelación establecida a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares; es el intercambio de información y, si por ésta entendemos <aquello que comunicamos>, entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.”

Salvador Mercado

“Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.”

James Stoner

“Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.”

Idalberto Chiavenato

Las relaciones individuales y grupales, en todo el que hacer universal, dependen de la capacidad y efectividad de las comunicaciones.

La comunicación es posible de variadas formas, especies, cantidad, calidad, distancias, naturaleza, intensidad, frecuencia y duración.

La comunicación puede ser en forma: verbal o escrita. También mediante: señas, claves, actos, sonidos, colores, olores, signos, imágenes, gestos faciales y corporales, visual, telepática, espiritual, etc.

Los avances en la tecnología de las comunicaciones han hecho diversificar y aumentar los canales y medios, que nos permiten estar en contacto, con mayor rapidez y con mayor número de personas a la vez. Hay más dinamismo de las actividades, de todo tipo, a nivel global.

La elección de la especie, canales y medios de comunicación, es importante para lograr los objetivos que perseguimos al ejecutar la acción.

Son múltiples las posibilidades de establecer comunicación:

¿Relación?

- Persona => Persona
- Persona => Grupo
- Grupo => Persona
- Grupo => Grupo

¿Cómo?

- Presencial o a distancia.
- Directamente o por interpuesta persona.
- En tiempo real o diferida.

¿Medios?

- | | | | |
|--------------------|----------------|------------------|------------|
| ➤ Personalmente | ➤ Teléfono | ➤ Televisión | ➤ Radio |
| ➤ Prensa | ➤ Revista | ➤ Libro | ➤ Boletín |
| ➤ Correo | ➤ E-mail | ➤ Redes sociales | ➤ Web Site |
| ➤ Grabación | ➤ Audio-visual | ➤ Documento | ➤ Film |
| ➤ Panfleto | ➤ Volante | ➤ Anuncio | ➤ Valla |
| ➤ Intercomunicador | ➤ Satélite. | ➤ Grafiti | ➤ Etc. |

3.5.1- Herramientas de comunicaciones gerenciales.

En el ejercicio de todas y cada una de las funciones gerenciales, se debe hacer uso de la comunicación de manera plena, inteligente, intensa y efectiva.

Las herramientas de comunicación de uso cotidiano para el ejercicio de las funciones gerenciales, son las siguientes: Reuniones, órdenes, instrucciones, informes, mensajes, respuestas, requerimientos, etc.

3.5.1.1- Reuniones.

Las reuniones son herramientas de comunicación de uso imprescindibles para la efectividad de la gestión gerencial.

Para que las reuniones sean más productivas es conveniente tener en consideración los siguientes aspectos:

a) Formalidades.

Darle las formalidades requeridas, según corresponda, de acuerdo con las necesidades y posibilidades que las circunstancias demanden. Lo afirmado, significa, que es recomendable planificar, convocar, informar y proveer la logística para el desarrollo de las reuniones, en las mejores condiciones. Pero, si la urgencia del asunto a tratar lo amerita, las formalidades no deben ser un impedimento para su ejecución.

En la planificación se debe prever la periodicidad de las reuniones ordinarias. Tal previsión, permite organizar el tiempo para las demás actividades.

Las reuniones deben ser convocadas con suficiente antelación, y solicitar la confirmación de asistencia. De ser necesario, la designación de un suplente o representante, en caso de impedimento para asistir.

Es importante informar, mediante Agenda previa, los asuntos o temas que se van a tratar en las reuniones. De tal forma que los asistentes preparen las ideas, informaciones, recaudos y cualquier otro dato relativo a los puntos incluidos en la Agenda.

Se deben evitar o limitar las interrupciones durante el desarrollo de las reuniones.

Debe designarse a alguien para relacionar o tomar nota de los asuntos tratados (Relator o Secretaria).

b) Participantes.

A las reuniones deben ser convocadas, única y exclusivamente, las personas que sean necesarias, bien porque los asuntos son de su competencia, bien porque pueden aportar información u opinión, o bien porque deben recibir información.

c) Contenido.

En las reuniones gerenciales se deben tratar asuntos que lo ameriten, conforme al criterio de quien tenga la facultad para convocarlas. No obstante, la gerencia debe valorar y ponderar la posibilidad de utilizar otras herramientas para tratar y resolver asuntos de baja complejidad o menor importancia para la organización.

d) Tiempo.

El tiempo es un recurso que debe ser administrado con efectividad. Un ejercicio idóneo para saber el costo de una reunión, es multiplicar la remuneración que perciben todos los participantes, por el tiempo invertido; También su impacto, por la producción estimada de los participantes, por el tiempo invertido. Luego valorar, si vale la pena la inversión, en términos monetarios, según el producto de la reunión.

Es más organizado y de mayor efectividad, fijar hora de inicio y hora final de las reuniones, ceñirse en lo posible, a los puntos fijados en la agenda, y concluir en el tiempo estimado. Para ello, es recomendable que alguien se encargue de la dirección, animación y control de la reunión.

e) Productividad.

La productividad de las reuniones depende de múltiples variables: objetivos, participaciones, información, calidad de la comunicación, compromisos, resultados, etc.

Es necesario hacer seguimiento del cumplimiento de las decisiones impartidas o acordadas en las reuniones, para que se logren los objetivos de la organización.

f) Conclusiones

Toda reunión debe generar un conjunto de conclusiones con relación a los asuntos tratados, responsabilidades ante los compromisos que de las propuestas se deriven, decisiones, acuerdos, recomendaciones, etc.

3.5.1.2- Órdenes.

La gerencia, ejerciendo su poder de mando, debe dictar las directrices al personal subalterno. A tal objeto debe utilizar la forma y los medios más apropiados, según el caso, puede ser en forma verbal o por escrito (memorando, nota, oficio, etc.), para que haya constancia de las órdenes impartidas.

3.5.1.3- Instrucciones.

Impartir instrucciones implica disponer, además de que hacer, otros detalles de la actividad a cumplir (como, cuando, donde, etc.).

Cuando es menester un conjunto de instrucciones, lo más idóneo administrativamente, es utilizar los programas de actividades.

3.5.1.4- Informes.

Recibir, dar, transferir, reservar, compilar, analizar, clasificar, consolidar, evaluar, archivar, desechar, manejar información, es una tarea constante y permanente, en la cual la gerencia debe tener sumo cuidado y esforzarse en elevar la calidad en su procesamiento.

Los informes se deben estructurar y contener información, considerando el tipo y la misión de la organización. Igualmente, el nivel jerárquico, tanto del emisor, como del o los destinatarios.

La periodicidad de los informes debe estar vinculada a la necesidad de su contenido, para la toma de decisiones oportuna y el normal desarrollo de la gestión de la organización.

Los informes gerenciales deben tener, como características fundamentales, para su efectividad: relevancia, oportunidad, precisión, brevedad, claridad, responsabilidad, cifras y respaldo.

3.5.1.5- Mensajes.

Cualquier información puede ser transmitida mediante mensajes. Hoy, el uso de los mensajes de texto, por telefonía celular, correo electrónico (e-mail), y redes sociales, tiene un uso cada vez más frecuente, tanto para asuntos personales, como administrativos.

3.5.1.6- Respuestas.

Todos los asuntos sometidos a decisión de la gerencia deben ser objeto de respuesta. La cual debe reunir las formalidades correspondientes, de acuerdo con la misión y el tipo de organización.

3.5.1.7- Requerimientos.

Son solicitudes de cualquier tipo, destinadas a suplir necesidades de quien la emite. Las formas de requerimientos pueden ser muy variadas, según los procedimientos establecidos por la organización (Memorando, Requisición de materiales, Punto de Cuenta, etc.).

3.5.2- Barreras en la comunicación.

Hay barreras en la comunicación, cuando existen obstáculos para la transmisión y/o recepción de la información. Se impide, cambia o distorsiona el mensaje.

Las principales barreras que impiden, limitan e inciden en la efectividad de la comunicación, se pueden clasificar en:

a) Culturales.

Diferencias de: idiomas, dialectos, conocimientos, costumbres, religión e ideología.

b) Físicas.

Bloqueos naturales y/o artificiales del ambiente (situación), los medios (indisponibilidad) o de las personas (discapacidad).

c) Mentales.

Problemas derivados del pensamiento, percepción de la realidad y conducta humana. Objeto de las especialidades Fisiología y Psicología.

d) Administrativas.

Estructuras organizativas y canales de comunicación disfuncionales, originados por mala concepción, fallas de mantenimiento, adecuación y/o desarrollo administrativo.

3.5.3- Comunicación efectiva.

La comunicación, expresada en cualquiera de sus formas, tiene alguna finalidad, por parte de quien la emite, y tiene efectos, sobre quien o quienes la reciben. Cuando coinciden tales fines y efectos, hay una verdadera efectividad en la comunicación.

¿Cómo hacer efectiva la comunicación?

Cuando se emite o se responde en el proceso de comunicación, para ser efectivo, es conveniente dotarla de, al menos, los doce atributos siguientes: balance, claridad, naturalidad,

originalidad, brevedad, respeto, oportunidad, veracidad, fiabilidad, responsabilidad, perseverancia y empatía.

1. Balance.

El balance se refiere a pensar e identificar como se concilian los intereses (de cualquier tipo) con quien o quienes reciben la información, y tomarlas en cuenta en la emisión. Si les interesa, habrá voluntad a favor de quien la emite. Escuchar, comprender, diagnosticar, luego prescribir.

2. Claridad.

La claridad en la comunicación es evitar: ambigüedades, irse por la tangente, las entrelineas, cantinfladas, etc.

Que quienes reciben la información, entienda lo que se quiere expresar.

Se deben evitar las distorsiones con símiles que no tienen ninguna relación con el tema que se está tratando. Le resta seriedad al proceso, y quienes reciben el mensaje, en ocasiones piensan que hay algo más; o que se está menospreciando su capacidad de entendimiento; o que se tiene limitaciones para explicar el asunto, con palabras relativas a la materia; o sencillamente, le gustan las parábolas, refranes o cuentear.

3. Naturalidad.

La naturalidad es relativa a la pureza de la información, sin elementos que la magnifiquen o minimicen. Debe ser transmitida en su justa dimensión, sin alardes, show, sobreactuación, escándalos, falsas posturas, chantajes, etc.

4. Originalidad.

La comunicación es más efectiva cuando es expresada por su propio autor, que por interpuestas personas. La originalidad es una característica fundamental del liderazgo.

5. Brevedad.

La extensión y/o tiempo invertido en la comunicación tiene una relación muy directa con su efectividad, por consiguiente, es necesaria la medida. No pecar, ni por excesos, ni por defecto, sólo lo necesario.

Para algunas personas, e inclusive en la cultura de algunos países, extenderse más de lo debido en las comunicaciones, es un signo de irresponsabilidad y genera desconfianza.

6. Respeto.

El trato respetuoso es una aspiración y un derecho de todo ser humano. Es muy difícil, por no decir imposible, tener una comunicación efectiva, dirigiéndose de manera insolente, descortés, grosera, impertinente, irreverente o con menosprecio a quien está dirigida la información o instrucción. Salvo que el objetivo sea molestar y tener conflicto.

7. Oportunidad.

Es bueno tener conciencia del momento, lugar y la forma conveniente de la comunicación, de acuerdo con su naturaleza y contenido. Pedir, dar y recibir tienen oportunidades distintas.

8. Veracidad.

La verdad es tan fuerte como la luz. Tanto la verdad como la mentira, tienen sus respectivas consecuencias.

Las mentiras, tienen efectividad contraproducente, generalmente, sus consecuencias son de magnitudes impredecibles. Genera oprobio y rechazo.

Por el contrario, la veracidad en la comunicación genera confianza y buena fama.

9. Fiabilidad.

La fiabilidad o credibilidad deriva de varios signos que transmiten confianza, como, la seguridad, responsabilidad, posición, fama, conocimiento, respaldo, argumentos, etc.

10. Responsabilidad.

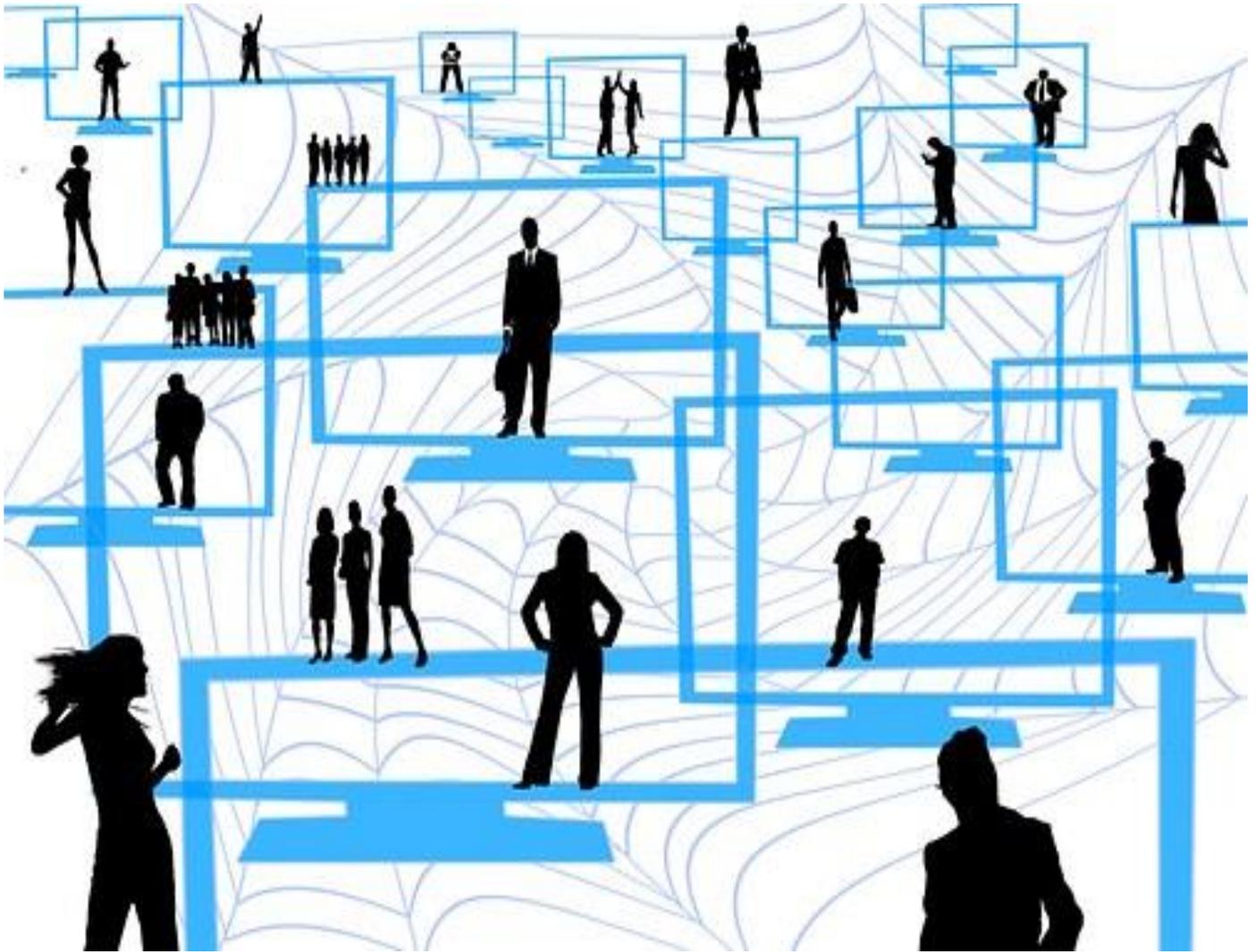
Suscribir, asumir, responder, en todo momento y lugar, ante las consecuencias, negativas o positivas, denota responsabilidad, y quienes reciben la información, la aprecian como bienvenida.

11. Perseverancia.

Muchas veces es necesario insistir, reiterar, utilizar otras vías y formas. Perseverar, hasta lograr los fines propuestos.

12. Empatía.

Una comunicación empática, es la que logra despertar simpatía. Agradece a quien o quienes la reciben. Generalmente, se atribuye a la comprensión de la posición y situación de la otra parte.



3.6- Dirección.

Dirigir es más que mandar.

Dirigir una organización implica el manejo de sus recursos y la responsabilidad general por las actividades desarrolladas y sus resultados. Es ejercer el mando, la autoridad sobre la gestión y el rumbo de la organización.

Otras definiciones:

“La dirección es aquel elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad. Se transmite esa autoridad y sus resultados por medio de la comunicación, se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas.”

Salvador Mercado

“Dirigir implica el uso de autoridad durante la coordinación de procesos específicos de trabajo. En realidad, toda empresa compleja actúa en forma multi-programada. No llega a efectuar toda su actividad de una sola vez. Por lo tanto, la actividad total se divide en segmentos controlables que llamamos procesos.”

Milan Juranovic

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.”

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.”

James Stoner

En la planificación se debe trazar todo lo que hará la organización en un período determinado, pero su ejecución no es automática, es necesario que la gerencia ordene, mueva los recursos, dirija las acciones, mediante las estrategias y tácticas planeadas, para alcanzar los objetivos y metas, en los tiempos previstos en los planes y programas.

Una dirección efectiva, requiere, entre otras condiciones, las siguientes:

a) Presencia.

Para dirigir bien, hay que estar presente, en el lugar donde se desarrollan las actividades, objeto de dirección. También, estar en contacto directo, con las personas involucradas en tales actividades. A distancia es posible, pero, es más efectiva estando en el sitio, frente al control de mando.

b) Prudencia.

Quien dirige, debe tener en cuenta, que interactúa con otras personas. Por consiguiente, es imprescindible tener moderación, cautela en la comunicación y en las acciones. Apelar siempre a la sensatez, y al buen juicio, en la toma de decisiones.

c) Inteligencia.

La capacidad para entender y comprender, es distintivo del ser humano. Tal capacidad, debe ser empleada, a plenitud para resolver, las situaciones administrativas, actuando con lógica, utilizando los recursos administrativos, y las herramientas gerenciales idóneas.

d) Decisión.

En la dinámica administrativa de las organizaciones, las decisiones, son constantes y permanentes. La gerencia está obligada, a decidir en todo caso y situaciones.

e) Voluntad.

La disposición de hacer, de ejecutar la decisión tomada, debe traducirse en acciones. No es suficiente querer y poder hacer, es necesario hacerlo. Es dirigir los recursos, y las acciones al logro de los fines y objetivos de la organización.

f) Don de mando.

Facultad de ejercer la autoridad, y de hacerse obedecer.

La dirección se ejerce sobre toda la organización. A diferencia, el mando se ejerce, sobre quienes tienen posiciones subalternas o dependientes.

g) Responsabilidad.

La gerencia debe asumir siempre, las consecuencias de sus decisiones. Ser responsable, de la marcha y resultados, de los procesos administrativos, y productivos de la organización.



3.7- Orientación.

El destino tiene sus encrucijadas.

Orientar es guiar, precisar, ejemplificar, informar, explicar, marcar la ruta. Además de dirigir, la gerencia debe informar e instruir, acerca de los matices y términos que deben cumplirse, para lograr los fines, objetivos y metas de la organización. En pocas palabras “servir de brújula”.

La orientación, reduce las probabilidades de errores, economiza recursos, minimiza los conflictos, y el stress laboral. Igualmente, aumenta la efectividad.

La duda sobre cómo resolver bien los problemas o cualquier asunto, casi siempre está presente en las actividades administrativas. La gerencia, debe suplir las necesidades de asesoría, con sus conocimientos y experiencias. En su defecto, hacer las coordinaciones necesarias, para que la asistencia sea provista de alguna forma.

Algunas instituciones y empresas, prevén la ejecución de programas de inducción previa y/o coaching, para el personal nuevo. Que, además, de la práctica de los procedimientos, incluye un reconocimiento integral de todo el sistema, y especialmente, del cuadro de personal y sus funciones. Igualmente, para la implantación de cambios de cualquier tipo.

Los niveles de captación y entendimiento de una instrucción, o de una explicación, no siempre son de cien por ciento. Puede haber barreras en la comunicación. Por consiguiente, en ocasiones se debe verificar, a la brevedad posible o conveniente, si quien o quienes van a ejecutar el trabajo, tienen, suficientemente, claras y entendidas, cuales son las instrucciones impartidas.



3.8- Control.

El control consciente, crea confianza perdurable.

No basta plasmar los objetivos y metas en planes y programas, dar órdenes, orientar, ni la existencia de normas y respectivas sanciones, para que éstas se cumplan. La administración no es infalible, se requiere control.

Controlar es comprobar, vigilar, regular, chequear, revisar, medir, monitorear, contar, registrar, verificar, comparar, examinar, supervisar, fiscalizar, inspeccionar, con la periodicidad necesaria y conveniente, todos los componentes del sistema, de la organización.

Al respecto, los autores consultados, refieren lo siguiente:

“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.”

James Stoner

“Básicamente, controlar consiste en la comparación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos. Este proceso comparativo debe ser alimentado continuamente con información pertinente (retro-información). El proceso incluye el trabajo típicamente gerencial – la toma de decisiones para corregir frecuentes desviaciones (variaciones) del curso previsto de la actividad.”

Milan Juranovic

“El control es el examen de los resultados. Controlar es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, con las órdenes que se han dado y con los principios que han sustentado. El control compara, discute y critica. Tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y a facilitar la coordinación.”

Salvador Mercado

Algunas personas, y hasta unidades administrativas completas, consideran que deben ser eximidos de controles, bien por sus funciones, jerarquía, antigüedad, poder, lealtad, honestidad,

etc., pero, es necesario y conveniente, para la salud de la organización, que de manera integral esté sujeta a control, si excepciones.

Sobre la gerencia recae la responsabilidad de la gestión global de la organización. Por consiguiente, los controles deben ser incluidos en la planificación, y ser diseñados en forma adecuada a las circunstancias y a las materias objeto de control.

Los controles permiten saber si las actividades y las tareas se están ejecutando conforme a lo planeado, a la legalidad, y si sus resultados parciales y totales son los previstos. También permiten cuidar los recursos, mantener la disciplina, garantizar la seguridad de: recursos, informaciones, personal, clientes, contribuyentes, proveedores, y demás personas que interactúan con la organización.

Además, los controles son necesarios, para hacer los ajustes y correcciones en los procesos, evitar pérdidas de recursos, o daños irreparables a la organización y/o a terceros.

3.8.1- Tipos de controles.

El universo de actividades y organizaciones existentes, da lugar a clasificaciones bastante extensas de control. Los tipos más comunes entre la generalidad administrativa, son los siguientes:

1. De acuerdo a los recursos.

a. Control de personal

- Control de asistencia y puntualidad.
- Control disciplinario.
- Control de desempeño.
- Control de permisos y vacaciones.

b. Control financiero

- Contabilidad.
- Control presupuestario.
- Control de ingresos.
- Control de egresos.
- Auditoría.

- c. Control de bienes.
 - Control de recepción.
 - Control de despacho.
 - Inventarios.
 - Control de mantenimiento y limpieza.
 - Control de funcionamiento y vigencia.

2. De acuerdo a la función:

- a. Control de producción.
- b. Control de ventas.
- c. Control de compras.
- d. Control de costos.
- e. Control de gastos.
- f. Control de gestión.
- g. Inspección.
- h. Fiscalización.
- i. Verificación.
- j. Vigilancia.

3. De acuerdo a la frecuencia:

- a. Permanente.
- b. Periódico.
- c. Ocasional.

4. De acuerdo a la previsión.

- a. Programado.
- b. No programado.

5. De acuerdo al momento de ejecución:

- a. Control previo.
- b. Control inmediato.
- c. Control posterior.
- d. Control concomitante (control de control o paralelo).

6. De acuerdo a la misión:

- a. Control de información.
- b. Control aduanero.
- c. Control de seguridad.
- d. Control de cambios.
- e. Control fiscal.
- f. Control portuario.
- g. Control aéreo.

3.8.2- Control efectivo.

Los controles, no deben ser trabas para los procesos y el desarrollo de la organización, por consiguiente, la gerencia debe ser muy cuidadosa, en la planificación y ejecución de los controles. Deben evitarse, a toda costa, los excesos en los controles.

La calidad de los controles, determina su efectividad. Los atributos de alta calidad, se pueden resumir en los siguientes:

1. Planificación de las actividades, momentos, y puntos de control.
2. Establecer, mediante manuales, y/o programas automatizados los procedimientos, métodos, estándares, criterios, indicadores, y todas las obligaciones, y órdenes que deben cumplirse en la organización.
3. Difusión de la información general, sobre los sistemas de control de la organización.
4. Conocimiento pleno, de la materia o área a controlar.
5. Definición e información, de las consecuencias de los resultados del control.

6. Supervisión de la gestión, y compilación de datos e informaciones generales y específicas
7. Comparación de los productos y resultados, con los objetivos, metas y programas establecidos.
8. Los resultados del control, deben generar decisiones, en el sentido correspondiente.
9. Registro de la información, derivada de los controles ejecutados.
10. Sistematizar las experiencias acumuladas, en la resolución de problemas.

3.9- Motivación.

La motivación fortalece la voluntad.

Motivar es inducir conducta, convencer, persuadir, interesar, dar un motivo para hacer algo.

La mayor parte de las decisiones tienen algo que las motivan.

Definiciones de otros autores:

“Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.”

James Stoner

“La palabra <motivación> se deriva del latín <motivatum>, que significa <lo que pone en movimiento>, es decir, aquello que provoca la acción. Un motivo es distinto de un estímulo, aunque ambos tienen el poder de incitar, ya que este último produce una respuesta determinada en una situación momentánea, concreta, mientras que el primero, el motivo, engloba muchas posibles respuestas y existe con anterioridad a la aparición del estímulo. El motivo está determinado, e influenciado por el conjunto de vivencias personales, sociales, etc.”

Salvador Mercado

3.9.1- Teorías de la motivación.

Las ideas y teorías con relación a la motivación son numerosas, y han ido sido objeto de investigación y análisis, por parte de meritorios administrativistas, tales como: Frederick Taylor, Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Clayton Alderfer, John W. Atkinson, Frederick Herzberg, David Nadler, Edwar Lawler, Edwin Locke, etc.

En el siguiente cuadro se presentan las teorías expuestas por los prenombrados administrativistas y un resumen de sus postulados.

TEORÍA	AUTORES	POSTULADOS
Modelo tradicional	Frederick Taylor	El personal se motiva mediante remuneración. A mayor producción, mayor salario o ganancia.
Modelo de las relaciones humanas	Elton Mayo y otros.	La participación y opiniones del personal deben ser tomadas en cuenta. Además, se deben promover actividades sociales que generen la interrelación, integración e identificación del personal con la organización.
Modelo de los Recursos Humanos	Douglas McGregor y otros.	Considera al Recurso Humano capaz de disfrutar del trabajo, y que debe dársele mayor autodirección y autocontrol. La ubicación del personal y el ambiente de trabajo es importante para éste participe y produzca a plenitud y a gusto.
Teoría de las necesidades	Abraham Maslow	Vincula la motivación con las necesidades personales. Las carencias inciden en la fijación de metas de las personas, por consiguiente, varían, según los distintos niveles de satisfacción y las individualidades. Se debe tratar de conciliar la autorrealización del personal con las necesidades y desarrollo de la organización.
Teoría ERG	Clayton Alderfer	Según esta teoría las personas jerarquizan sus necesidades, y las categoriza entre: existenciales, relación, y crecimiento. Considera que las personas suben y bajan en la jerarquización de sus necesidades, de tiempo en tiempo, y de circunstancia en circunstancia.
Teoría de las tres necesidades	John W. Atkinson, David McClelland	Postula que las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro; la necesidad de poder; y la necesidad de afiliación o asociación estrecha con los demás. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra.
Teoría de los dos factores	Frederick Herzberg	Según esta teoría la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo derivan de dos series diferentes de factores. La satisfacción deriva de: la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, y el ascenso. La insatisfacción deriva de: las remuneraciones, las condiciones y políticas laborales.
Teoría de las expectativas	David Nadler, y Edwar Lawler	Las personas deciden su conducta, basándose en sus expectativas, de lo que puedan obtener, de cada actuación.
Teoría de las metas	Edwin Locke	Las personas están motivadas, cuando lo que hacen, las lleva a alcanzar las metas, que se han propuesto.

Cuadro 4 – Teorías de la motivación

3.9.2- Herramientas de motivación.

La motivación persigue crear, motorizar, potenciar, fortalecer las ganas, voluntad, “querer hacer”, y hacerlo bien.

Generalmente, la gerencia aprecia, cuida, mantiene y acrecienta los activos tangibles de la organización, pero, con frecuencia, descuida los activos intangibles más valiosos, como: conocimientos, inteligencia, talentos y fuerza laboral.

De los recursos que se deben administrar, el más complejo y difícil de gerenciar es el Recurso Humano. A su vez, es el más importante en toda organización.

¿Qué motiva a la gente?

Es necesario tener en cuenta que la gente es diferente, aunque se abogue, se legisle e ideologice a favor de la igualdad.

En realidad, la percepción y visión de cada quien, ante la vida y situaciones, varía según sus cualidades y condiciones personales.

En medio de esta compleja diversidad, la inteligencia humana admite grandes posibilidades de adecuación, aprendizaje y estímulos. La gerencia debe motivar al personal, para que el trabajo se haga lo mejor posible, y se logren los objetivos propuestos. Para lo cual, se aplican diversas herramientas.

La motivación es uno de los determinantes, tanto del desempeño, como de la conducta.

¿Cómo motivar?

Las formas de motivar pueden ser tan diversas, como la gente misma.

Para una organización, resulta bastante complicado individualizar y personalizar la motivación.

Es más factible, categorizar y agrupar al personal, tomando en consideración los arquetipos de personalidad.

Las teorías sobre la motivación, referidas en el punto anterior, y otras no citadas, en su conjunto, aportan algo que puede ser considerado como universal y válido, y es que la motivación es necesaria.

Si bien los puntos de vista, de las diferentes teorías, los hacen postular distintas razones y herramientas, todas ellas tienen algo de veraz, por consiguiente, de aplicabilidad.

Con base en estos estudios, podemos hacer una lista de herramientas de motivación. Se sugiere ejecutar, las que sean acordes con los criterios de la gerencia; las posibilidades de la organización; y la categorización del personal al que está dirigido:

1. Carrera administrativa.
2. Remuneración.
3. Premios.
4. Ascensos.
5. Régimen de seguridad social.
6. Actividades de integración social/laboral.
7. Desarrollo organizacional.
8. Desarrollo gerencial.
9. Respeto.
10. Justicia.
11. Estima.
12. Reconocimientos.
13. Responsabilidad.
14. Ejemplaridad.
15. Energía positiva.
16. Buen ambiente laboral.
17. Dotación de recursos necesarios y suficientes.
18. Entusiasmo.
19. Persuasión.
20. Sugestión.
21. Participación.
22. Compromiso.
23. Alegría.
24. Pasión.
25. Publicidad y propaganda.

3.10- Evaluación.

El proceso es determinante del resultado.

Evaluar equivale a dar valor, ponderar, apreciar o calificar algo o a alguien. La evaluación es un procedimiento aplicable a diversos campos y aspectos, y tiene múltiples objetivos y formas de hacerla.

La evaluación es muy importante para los procesos administrativos, puesto que cuantificar, cualificar o calificar: condiciones, información, procedimientos, productos, resultados, personas, riesgos, o cualquier cosa, es de utilidad indiscutible para ejercer el control y la toma de decisiones.

La información, es el insumo esencial para el proceso de evaluación. Por consiguiente, se debe planificar y organizar, los sistemas y subsistemas, que sean necesarios, para compilar y almacenar, los datos que permitan hacer evaluaciones, permanentes, periódicas y en cualquier momento, de todos los asuntos, que debe manejar la gerencia.

3.10.1- Evaluación efectiva.

La evaluación surte efectividad, cuando sus objetivos y resultados, son coincidentes.

Son atributos de una evaluación efectiva, los siguientes:

1. Objetividad.

La evaluación debe ser imparcial. La razón, debe prevalecer sobre el elemento emocional.

La objetividad en la evaluación, es conveniente a los fines de lograr, los objetivos de la organización. Para este cometido, es importante la participación de personas expertas en cada área.

2. Comparanza.

Deben establecerse parámetros de medición y de comparación, para considerar el valor, puntuación, qué es menos, más o mejor.

3. Justicia.

La evaluación debe corresponder a la realidad, no debe subestimarse, ni sobrestimarse, ni siquiera, bajo la pretensión, contenida en la alevosa frase "*los fines justifican los medios*".

4. Utilidad.

Cada evaluación, debe tener un fin de utilidad para la organización.

5. Consecuencial.

Los resultados de la evaluación deben tener alguna consecuencia. La cual, se debe expresar en la toma de decisiones.



4- Estrategias gerenciales

Mejores acciones, mejores resultados.

La palabra estrategia, deriva del griego “*strategos*”, que significa “*general*”, o el arte de los generales.

Las estrategias gerenciales, son un conjunto de decisiones que orientan el comportamiento general de la organización, para el logro de uno o varios objetivos determinados. Son las políticas de la organización.

La gerencia, en su nivel de máxima jerarquía, mediante sus planes estratégicos, debe establecer: políticas, estilos y esquemas de trabajo, que definan qué, y cómo se debe hacer el trabajo en la organización.

Las estrategias no deben confundirse con los fines y los objetivos. Las estrategias son la definición de lo que se debe hacer, para lograr tales fines y objetivos. Por otra parte, las tácticas son las formas, el cómo aplicar las estrategias.

Las variantes estratégicas en gerencia, pueden ser múltiples e innumerables. No obstante, se reconocen como estrategias gerenciales de uso bastante difundido y afamado, entre otras, las siguientes: Benchmarking; Outsourcing; Insourcing; Off-shoring. Coaching; y Just in time.

4.1- Benchmarking.

Benchmarking es una estrategia que se basa en la investigación y análisis de las distintas prácticas administrativas y procesos productivos, para copiar, imitar, emular las mejores. Se toma como modelo, el procedimiento administrativo que haya tenido éxito.

Definiciones de otros autores:

“Proceso por el cual las compañías encuentran la forma en que otros hacen algo mejor que ellos, y luego tratan de imitar o de mejorar.”

Richard Daft

“La emulación estratégica, mejor conocida como <benchmarking>, es una herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes.”

Henry Gómez y Patricia Márquez

“Un Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”

Spendolini, Michael J.

El liderazgo sirve de inspiración a otros. De hecho, una de las características del liderazgo es su influencia en el comportamiento de los demás.

La información relativa a indicadores de calidad es esencial. Luego, comparar con los procesos propios.

4.2- Outsourcing, Insourcing y Rightsourcing.

Outsourcing es una estrategia gerencial que consiste en contratar a personas ajenas a la organización, para que realicen actividades para la organización o en nombre de ella, y en cuya relación se establece un vínculo, más allá del que existe con proveedores de productos o servicios.

Según, las fuentes consultadas:

“Outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.”

Brian Rothery e Ian Robertson

“Esta práctica gerencial exige a la empresa revisar cada uno de sus procesos centrales y de apoyo con el propósito de limitar su actividad a lo esencial.”

Henry Gómez y Patricia Márquez

La estrategia gerencial Insourcing, consiste en el aprovechamiento de las potencialidades internas de la empresa, para ofrecer, proveer y complementar productos y servicios.

Es asumir, internamente, labores que tienen alguna relación con la misión organizacional, y que eran provistos por otros.

En la estrategia Rightsourcing, se trata de combinar, la Outsourcing y la Insourcing, para elegir y poner en práctica la estrategia más conveniente, en cada caso.

La Rightsourcing, no se ancla en una sola de las estrategias.

4.4- Off-shoring.

El Off-shoring es otra forma de tercerización, en la cual se aprovecha las ventajas tecnológicas y el avance de la globalización, para utilizar y asignar procesos, actividades y/o tareas a personas u organizaciones localizadas en otras ciudades o países, con el objeto de abaratar costos y/o aumentar la calidad.

4.5- Coaching.

Palabra inglesa del verbo “*to coach*”, que traducida al español, significa entrenar. Esta expresión ha sido interpolada del área deportiva, al campo gerencial.

El coaching es una estrategia gerencial, cuyo objetivo es aprovechar las experticias de los mejores, para la formación de los Recursos Humanos.

El uso del coaching, permite hacer las previsiones, y potenciar a la organización, ante la necesidad de alternar, relevar o cambiar personal.

El coaching, considera la capacidad de desarrollo, de la potencialidad de los recursos humanos, para hacer y mejorar el trabajo asignado, y superar los obstáculos que se presenten, para el logro de los objetivos, y metas de la organización.

La aplicación del coaching en la gerencia, constituye un conjunto de acciones integradas, que combina: trabajo - entrenamiento continuo - resultados.

A diferencia del adiestramiento en servicio, que es temporal, en el coaching, hay continuidad, es una forma de interrelación permanente, entre la organización y sus Recursos Humanos, para que éstos hagan el trabajo, lo mejor posible. El “*coach*” participa como un entrenador, orientador, catalizador y facilitador en el proceso administrativo y productivo, pero, tal participación no supone una sustitución de quien o quienes reciben el coaching.

4.6- Just in time.

La estrategia gerencial Just in time o “justo a tiempo” se basa, fundamentalmente, en la precisión <zero desperdicios> <ni más, ni menos>, hacer lo necesario para lograr los objetivos y metas propuestos. Parte de la premisa, de que todo tiene un costo, por consiguiente, los recursos invertidos deben estar en su justa medida.

Según Henry Gómez y Patricia Márquez.

“Just in time (JIT) es una forma de trabajo – una “filosofía” dirán algunos – orientada a elevar la eficiencia en la producción. Se fundamenta en la idea de que los inventarios representan un gasto o desperdicio: resultan de la incapacidad para crear un flujo uniforme de materiales. “La idea de JIT es sencilla” producir y entregar artículos terminados justo a tiempo para venderlos... y materiales comprados justo a tiempo para transformarlos en partes fabricadas.”

5- Tácticas gerenciales

Además de las estrategias, la gerencia pone en práctica tácticas, para viabilizar, y hacer factible, el logro de los fines y objetivos de la organización. El estudio de la gerencia, concibe, agrupa y sistematiza, algunas tácticas, que pueden ser consideradas, herramientas operativas, y cuya efectividad, depende de la calidad de su instrumentación.

Las tácticas gerenciales, que han sido objeto de mayor análisis, y de uso más frecuente, y difundido, son las siguientes: negociación, trabajo en equipo y desarrollo organizacional.

5.1- Negociación.

Dar y recibir se corresponden.

Las actividades de las personas y de las organizaciones se realizan en permanentes relaciones humanas, en las cuales, lo natural es que surjan diferencias, posiciones encontradas, desacuerdos, y a su vez, interés en resolver el asunto, problema o el aprovechamiento de oportunidades.

Ante la situación planteada, las opciones de decisión, pueden ser: imponer, confrontar, abandonar, posponer o negociar.

La negociación es un proceso de comunicación, en el cual, las partes que interactúan, intercambian intereses comunes u opuestos, con la finalidad de llegar a una transacción o acuerdo.

Según, las fuentes consultadas:

“La negociación ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto; pero también una zona de conveniencia mutua, donde la diferencia puede resolverse. Si no negociamos, tendremos que recurrir al derecho, al sistema legal. Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, a la acción unilateral, y podemos terminar en el campo de la violencia o de la guerra.”

Enrique Ogliastri

“La negociación es un proceso de interacción, en el que las partes involucradas, conjugan mecanismos de influencia y persuasión, persiguen alcanzar un acuerdo adecuado, que satisfaga de forma equitativa, sus respectivos intereses.”

Mercedes Costa García

“La negociación es un medio básico, para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía, para llegar a un acuerdo, cuando las personas comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos.”

Edgar Correa

Negociar implica intercambiar. Es la forma menos traumática de resolver conflictos.

5.1.1- Estilos y técnicas de negociación.

Las negociaciones pueden ser gestionadas de diferentes maneras. Depende de los objetivos, las circunstancias, la cultura, los recursos e innumerables factores condicionantes, de esos procesos y sus resultados.

Se puede negociar de manera improvisada, siguiendo los instintos y la visión personal, relativa a las demás personas, las cosas, los asuntos y la vida. También, es posible hacerlo de manera planificada, siguiendo métodos y modelos identificados, investigados, analizados, propuestos y probados, desde las perspectivas comunicacionales y psicológicas.

– Modelo de influencia dual.

El modelo de influencia dual postula que las negociaciones, se mueven, generalmente, bajo posiciones conductuales extremas. Esto es “DURA” o “SUAVE”.

En el siguiente cuadro se identifican y comparan las características de ambas posiciones o modelos de negociación

CARACTERÍSTICAS	DURA	SUAVE
Estilo	Racional-assertivo	Receptivo-emocional
Objetivo	Ganar	Lograr acuerdos
Comportamiento	Competitivo	Amistoso
Interés	Exige condiciones	Cuida las relaciones
Intercambio	Amenaza	Hace ofertas.
Carácter	Aplica presión	Cede ante la presión
Reacción	Mantiene su posición	Cambia su posición
Pensamiento	Desconfía	Confía

Cuadro 5 – Modelo de influencia dual en negociación

El modelo de influencia dual reconoce que pueden existir conductas “intermedias”, pero, sostiene que es lo menos común.

– **Modelo de orientación con base en la solución conjunta de problemas:**

Este modelo, supone una variante del modelo de influencia dual, enfocándose en la cooperación, entre las partes negociadoras, para llegar a un acuerdo.

La redirección, consiste en adoptar una posición “suave” entre las partes, y “dura” con los problemas. Las partes negociadoras, deben dejar a un lado, el enfrentamiento, atacar conjuntamente el problema, plantear opciones de solución, y llegar a un acuerdo.

– **Modelo de orientación con base en principios:**

Este modelo de negociación, se orienta a lograr, gradualmente, consenso, tomando como base los intereses, de cada una de las partes. Para lo cual, se deben considerar, básicamente, cuatro principios:

1. Separar a las personas del problema.

Debe tenerse en consideración la condición humana de quienes negocian. Lo cual implica la existencia de razones, pero, también de emociones, de parte y parte. Por consiguiente, este modelo recomienda, enfocarse en la solución del problema, y no en una lucha personal.

2. Centrarse en los intereses.

Un aspecto importante de la negociación, es que ambas partes, tienen intereses involucrados en el proceso, y que la satisfacción de tales intereses, debe ser prioritario, al mantenimiento de una posición negociadora.

3. Generar diversas opciones.

Idear, explorar, plantear varias opciones de solución, contribuye a llegar a acuerdos.

4. El resultado debe basarse en criterios o estándares justos.

Cuando los asuntos a negociar, o problemas a resolver, comportan alto nivel de complejidad, puede ser conveniente y eficaz, para viabilizar el acuerdo, recurrir a estándares ajenos a la voluntad de las partes negociadoras. Tales como: Experiencias nacionales o internacionales, criterios, referencias, normas, decisiones oficiales de casos semejantes, etc.

5.1.2- Etapas del proceso de negociación.

El proceso de negociación, se puede dividir en cuatro etapas o fases: previa, inicial, intermedia y final. Las acciones que se desarrollan en cada una de estas etapas, son las siguientes:

I- Etapa previa o de preparación.

- **Determinación del problema.**

Cuando se entra en un proceso de negociación, es porque existe un asunto, que debe ser resuelto. En el cual, cada una de las partes involucradas, tiene intereses contrapuestos. Por consiguiente, es necesario determinar ¿Cuál es el problema?

Dependiendo de la naturaleza, dimensión, ubicación, relación, circunstancias, condiciones e importancia del problema, se debe decidir, qué hacer.

Es conveniente, documentarse o asesorarse científica, legal y técnicamente, sobre el tema o asunto relativo al problema.

- **Investigación y análisis de la contraparte.**

En esta fase, también es necesario, tener algún conocimiento de la o las personas, con las que se va a negociar. En principio, datos básicos, como: nacionalidad, genero, edad, profesión, cargo, funciones, fama, y cualquier otra información, que sea relevante y posible de obtener antes del encuentro de negociación.

Debe tenerse en consideración, que es muy probable que la contraparte, también haya hecho sus investigaciones al respecto.

- **Planificación.**

Con base en la información disponible, respecto al problema y a la contraparte (diagnóstico), es importante definir: objetivos, metas, parámetros, estrategias, tácticas, y todos los aspectos formales y logísticos, necesarios y convenientes para iniciar la negociación.

Tener la preparación necesaria para establecer la comunicación o encuentro para la negociación, confiere ventajas y mayor probabilidad de acuerdo y de éxito.

II- Etapa Inicial o de apertura.

- **Encuentro.**

En esta etapa, se debe producir el primer contacto, entre las partes negociadoras. Las impresiones iniciales mutuas, son de gran importancia, para el proceso de negociación, y sus resultados. Por consiguiente, es necesario manejarse, con las formalidades adecuadas a las circunstancias.

- **Vinculación.**

Se debe comenzar, a aplicar lo que se planeó. Mediante una comunicación, clara y precisa sobre el asunto, proponiendo formas, para las discusiones o debates, en suma, se debe establecer un vínculo, para crear un clima conveniente, para el proceso de negociación.

Es conveniente negociar y acordar la forma, como se llevará a cabo el proceso de negociación. A este preacuerdo, suele denominársele “meta-negociación”.

III- Etapa Intermedia o de debate.

- **Oferta.**

Una de las partes, debe tener la iniciativa de presentar sus ofertas, con relación al asunto objeto de la negociación.

En la planificación, normalmente, se prevén parámetros de cantidad y calidad, que flexibilizan las expectativas en las negociaciones, y que abren las compuertas a contraofertas.

- **Contraoferta.**

La contraparte, generalmente, contrasta la oferta recibida con sus expectativas, y plantea sus propuestas alternativas.

Luego, se desarrollan sucesivas contraofertas, entre las partes, con sus respectivas concesiones y compromisos.

En esta etapa, se pondrá de manifiesto la capacidad de negociación, y consiguiente decisión de resolver el asunto.

Se pondrá de manifiesto la posición, el carácter y la filosofía, respecto a la negociación o respecto al asunto, que han dado lugar a catalogar las actitudes, según el siguiente marco de referencia:

<p style="text-align: center;">PERDER - PERDER Tu pierdes y Yo pierdo</p>	<p style="text-align: center;">PERDER - GANAR Yo pierdo y Tu ganas</p>
<p style="text-align: center;">GANAR - PERDER Yo gano y Tu pierdes</p>	<p style="text-align: center;">GANAR - GANAR Tu ganas y Yo gano</p>

IV- Etapa final o de cierre.

- **Acuerdo**

Ejecutado el debate, y aceptado sus resultados por las partes, se debe cerrar el acuerdo, de acuerdo con las formalidades que requiera el asunto objeto de la negociación.

5.1.3- Negociación efectiva.

Ser efectivo, en el proceso de negociación, es lograr los objetivos propuestos, en las mejores condiciones, con respecto a: tiempo, costos, calidad, cantidad y satisfacción, para las partes involucradas en el proceso de negociación.

Si se quiere negociar bien, y obtener resultados positivos, es necesario el uso de métodos y técnicas de negociación. Que más, que un menú al gusto, aportan condiciones y fortalezas, que advierten, sobre errores frecuentes, y confieren ventajas, para lograr los objetivos propuestos en el proceso de negociación.

Se recomienda:

1. Planificar la negociación.
2. Obtener toda la información posible respecto al tema y a la contraparte.
3. Aplicar las técnicas de negociación adecuadas al caso.
4. Ser decente y hábil en cuanto a las relaciones interpersonales.
5. Procurar desarrollar una actitud negociadora GANAR - GANAR.
6. Resolver y progresar en armonía y paz.
7. Ser responsable, en el cumplimiento de los acuerdos.



5.2- Trabajo en equipo.

Varios pueden más que uno.

Las personas son diferentes, no obstante, pueden trabajar juntas. De hecho, hay asuntos cuyos procesos requieren ser ejecutados, necesariamente, por equipos de trabajo.

Trabajar juntos es imprescindible para constituir un equipo, pero, no es suficiente. Para ser equipo, también es menester que quienes lo conforman se acoplen en sus funciones y acciones, para que los resultados se equiparen, en lo posible, a los objetivos propuestos.

El trabajo en equipo es una herramienta administrativa de alto impacto, ejecutado por dos o más personas, que se organizan, integran, articulan, cohesionan y coordinan conocimientos, recursos, habilidades y esfuerzos, para cumplir actividades con objetivos comunes.

El trabajo en equipo es una expresión de la idea de la división del trabajo. Mediante la cual se aprovecha la especialización y se aumenta la competitividad y la productividad.

Según, la fuente consultada:

“Un equipo se define como dos o más que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.”

James Stoner

Conviene establecer la distinción entre <trabajo en equipo>, <equipo de trabajo> y <grupo de trabajo>.

Trabajo en equipo	Actividades ejecutadas por dos o más personas que se organizan, integran, articulan, cohesionan y coordinan conocimientos, recursos, habilidades y esfuerzos, para cumplir actividades con objetivos comunes.
Equipo de trabajo	Dos o más personas que se organizan, integran, articulan, cohesionan y coordinan conocimientos, recursos, habilidades y esfuerzos, para cumplir actividades con objetivos comunes.
Grupo de trabajo	Conjunto de personas que ejecutan actividades para una organización.

5.2.1- Tipos de equipos de trabajo.

Las probabilidades de clasificación son bastante amplias, sin embargo, una clasificación bastante común, es la que los divide en: formales e informales.

a. Equipos formales de trabajo.

Se caracterizan por tener un carácter permanente en la estructura formal de la organización.

b. Equipos informales de trabajo.

Son creados con carácter eventual, para atender situaciones coyunturales.

Una vez concluido el trabajo asignado, tienden a desaparecer, pero, pudieran pasar a ser formales, conforme a decisiones de la gerencia.

5.2.2- Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo tiene múltiples ventajas para el logro de los fines, objetivos y metas de la organización. También, tiene sus desventajas, las cuales pueden ser solventadas, si se logra estructurar y gerenciar debidamente.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del trabajo en equipo?

Las ventajas y desventajas del trabajo en equipo, deben ser consideradas y apreciadas en comparación con el proceso y resultados del grupo de trabajo, cuya relación es más independiente dentro de la misma organización, y/o con el individual.

a. Ventajas del trabajo en equipo:

- **Unión de esfuerzos.**

Es indudable que la fuerza e inteligencia de varias personas, integradas, cohesionadas y armonizadas, tienen mayores posibilidades de lograr éxito, en el logro de los fines y objetivos, ante un esfuerzo individual o segregado.

- **Aprovechamiento de la especialización.**

Nadie se las sabe todas. El equipo debe reunir a varias personas con conocimientos, talentos, habilidades y destrezas diversas, lo cual debe generar una complementación, que permita un mayor alcance en la solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades, para lograr los fines, objetivos y metas, propuestos por la organización.

- **Continuidad de los procesos.**

Los equipos tienen mayores probabilidades de suplir las faltas o ausencias de alguno o algunos de sus integrantes, para la continuidad de los procesos y consecuente logro de resultados positivos. Dado el nivel de apoyo e involucramiento que debe existir en las actividades de los demás integrantes del equipo.

- **Competitividad y productividad.**

La cantidad y calidad del trabajo producido por el equipo es superior. Al igual que el espacio y dimensiones que puede ser abarcado, en términos geográficos y cualquier otro tipo de ámbito en el cual deba desempeñarse la organización.

b. Desventajas del trabajo en equipo:

- **Inversión de recursos.**

Es necesario invertir mayores recursos, de todo tipo (humanos, financieros, bienes, tiempo, conocimientos y energía).

- **Articulación.**

Seleccionar, armar y unir los integrantes de un equipo, para ejecutar el trabajo y obtener los resultados deseados, requiere mucha dedicación y esfuerzos adicionales.

- **Sintonización.**

Lograr la concordancia o relación de acuerdos y consensos entre los integrantes del equipo es una tarea ardua.

- **Determinación de responsabilidades.**

Cuando se logran o no los objetivos, es probable que uno, algunos o todos hayan propiciado los resultados. Determinar las responsabilidades es algo complicado. Generalmente, se le atribuye a todo el equipo lo bueno y lo malo.

El liderazgo, tampoco esta, suficientemente, definido.

5.2.3- Atributos de los equipos de alta efectividad.

Los integrantes de un equipo deben tener presente, que todos son necesarios para lograr los objetivos, pero ninguno es imprescindible.

El equipo requiere actuar conjunta y coordinadamente. Es, todos apoyando a todos.

Para lograr una alta efectividad en los equipos se requieren, al menos, los 12 atributos, siguientes:

- **Mejoramiento continuo.**

Evitar el rezago y el conformismo. Corregir errores. Avanzar en los logros. Ser cada vez mejor, en la planificación y en la ejecución. Buscar y lograr la excelencia.

- **Identidad propia.**

Tener autenticidad. Significa, desarrollar la propia esencia. Aprovechar las capacidades y energías intrínsecas.

- **Definición de funciones.**

Debe haber claro conocimiento de lo que corresponde hacer a cada quien, sin descuidar el apoyo necesario.

- **Comunicación abierta.**

La interrelación exige comunicación permanente y constante, de todos y cada uno de los integrantes del equipo.

- **Confianza.**

Debe haber confianza, creer en la capacidad y disposición de los integrantes del equipo, para hacer, lo que a cada quien, le corresponde hacer.

- **Motivación.**

Querer hacer el trabajo, y hacerlo bien. Empeñarse con esmero en obtener los mejores resultados. La motivación y la auto-motivación, deben impulsar al equipo hacia el logro de los objetivos.

- **Responsabilidad.**

Asumir, cumplir y responder, en todo momento y ante cualquier circunstancia, es indispensable, para el funcionamiento y éxito del equipo.

- **Interdependencia.**

Actuación coordinada de todos los integrantes del equipo, ejerciendo cada quien su rol y apoyándose mutuamente.

- **Sinergia.**

Combinación de acciones dirigidas a lograr un objetivo con la máxima y mejor eficiencia, eficacia y efectividad.

- **Apoyo.**

Debe haber apoyo mutuo entre los integrantes del equipo. Prever, donde, cuando y como se puede cooperar y asistir a los otros.

- **Resolución de conflictos.**

La existencia de diferencias de pensar y actuar es lo más común, entre los seres humanos. Es necesario establecer metodologías, para resolver, internamente, de la mejor manera, los conflictos derivados de esas diferencias.

- **Perseverancia.**

La perseverancia en el logro de los objetivos de la organización, debe ser una constante en la actuación del equipo. Si no se logra de una forma, se puede de otra. Buscar la manera, hasta conseguirlo.



5.3- Desarrollo organizacional.

El crecimiento armónico de la organización, es lo normal.

El desarrollo organizacional es un proceso de crecimiento, mejoramiento y fortalecimiento del trabajo de la organización en su conjunto.

El desarrollo organizacional previene la aparición de conflictos, y viabiliza el trabajo en equipo.

Según las fuentes consultadas:

“D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr la mayor efectividad y salud de las organizaciones, mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.”

Luis Ferrer Pérez

“Actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos – haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupala -, con la ayuda de un asesor que lo facilita, y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción ”.

James Stoner

5.3.1- Objetivos del desarrollo organizacional.

Los objetivos del desarrollo organizacional deben estar en sintonía con los fines, misión y visión de futuro de la organización.

El diagnóstico, como parte del proceso de planificación, permitirá saber en qué condiciones se encuentra la organización, para hacer su trabajo. Cuáles son sus necesidades, debilidades, amenazas; como pueden ser aprovechadas las fortalezas y oportunidades. Trazar los objetivos generales y específicos de la organización, y consecuentemente, determinar los objetivos del programa de desarrollo organizacional.

Si bien el programa de desarrollo organizacional, debe ser diseñado a la medida de los objetivos, condiciones y necesidades de la organización, se pudiera considerar como objetivos comunes, los siguientes:

1. Mejoramiento del proceso de auto-renovación de la organización.
2. Optimización de los sistemas y sub-sistemas administrativos, mediante programas de mejoramiento continuo.
3. Mejorar la comunicación y cooperación entre las unidades administrativas y el personal interdependiente.
4. Manejar, adecuadamente, los conflictos laborales.
5. Aumento de la confianza y apoyo entre el personal.
6. Generar un ambiente de motivación y satisfacción laboral.
7. Resolver con la máxima efectividad los problemas frecuentes.
8. Hacer más efectivo, eficaz y eficiente el desempeño general de la organización.
9. Crecimiento armónico del cuadro de personal de la organización.

5.3.2- Fases del desarrollo organizacional.

Los programas de desarrollo organizacional pueden ser muy variados, diseñados y aplicados con diferentes estrategias. No están sujetos a reglas preestablecidas. Por consiguiente, las fases aquí descritas, deben ser consideradas, simplemente, como una ilustración o modelo para orientar la puesta en práctica del desarrollo organizacional, como una herramienta gerencial de efectividad comprobada.

Fase I. Auto-diagnóstico.

La organización, con la ayuda de un asesor, debe autoevaluarse, con el mayor grado de objetividad posible, para detectar, en términos metafóricos, los puntos neurálgicos, relacionados con la salud general de la organización.

En esta fase, se deben determinar los problemas, que están afectando, o retrasando, el desarrollo de la organización.

Fase II. Compilación de información.

Todos los instrumentos, para recabar información, sobre el funcionamiento general, de la organización, son válidos. Pueden ser cuestionarios, entrevistas, informes, estadísticas, estados financieros, cuentas, reuniones de trabajo, evaluaciones, etc.

El análisis de las informaciones compiladas, debe permitir clasificarlas, valorarlas, y establecer las causas de los problemas. ¿Qué se está haciendo mal? ¿Qué no se está haciendo? ¿Cómo podemos mejorar?

Fase III. Programación.

Diseñar el programa de Desarrollo Organizacional, definiendo sus objetivos específicos, delineando las estrategias y pormenorizando las actividades que deben cumplirse y sus respectivos períodos o cronograma de ejecución.

Fase IV. Ejecución.

Poner en práctica el programa de Desarrollo Organizacional, en cuyo proceso todos los involucrados o participantes, deben estar convencidos y contestes, de que el uso de esta herramienta, redundará en beneficios para resolver los problemas, e impulsar el desarrollo de la organización. Por consiguiente, realizar el mejor esfuerzo, para lograr los objetivos propuestos, en el programa.

Fase V. Estabilización del cambio.

La ejecución del programa de Desarrollo Organizacional, debe implicar cambios, en sentido positivo, en todos los procesos administrativos, y consiguientemente, de sus resultados. Ahora, el cambio de metodología de trabajo, no debe ser espasmódico, debe adoptarse como necesario y permanente.

La gerencia podrá apreciar, que, mediante la aplicación de esta herramienta, cuenta con mayor fuerza y facilidad para el ejercicio de sus funciones, y el logro de los fines y objetivos de la organización.

Fase VI. Retroalimentación.

Debe evaluarse el programa, ejecución, resultados, variar lo que hubiere que variar, e iniciar un nuevo ciclo. Así, sucesivamente.

El Desarrollo Organizacional, como herramienta gerencial, es de una efectividad probada y aceptada. Cualquier falla en los resultados obtenidos, debe atribuirse a su concepción, por lo que su evaluación, por un equipo de trabajo, conviene para hacer los ajustes correspondientes.

Walter Andrew Shewhart, nació en Illinois, Estados Unidos de Norteamérica, el 18 de marzo de 1891, y murió el 11 de marzo de 1967. Sus profesiones: físico, ingeniero y estadístico. Obtuvo doctorado en física en la Universidad de California, Berkeley en 1917.

- Creó las bases para el gráfico de control y el concepto de un *"Estado de control estadístico por medio de experimentos diseñados cuidadosamente"*.
- Sus trabajos fueron incluidos en su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931).

William Edwards Deming, nació en Iowa, Estados Unidos de Norteamérica, el 14 de octubre de 1900, y murió el 20 de diciembre de 1993. Sus profesiones: Ingeniería Eléctrica (Universidad de Wyoming 1921). Obtuvo la maestría en Física y Matemática (1925), en la Universidad de Colorado, y en 1928, obtuvo el doctorado en física en la Universidad de Yale.

La obra de Walter Andrew Shewhart, llamó la atención de William Edwards Deming. Quien desarrolló, algunas de las propuestas metodológicas de Shewhart, acerca de la inferencia científica, y llamó a su síntesis el ciclo de Shewhart.

6.1.1- Principios de Deming.

Deming concibió 14 principios fundamentales, para la gestión y transformación de la eficacia empresarial, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo.

Los 14 puntos se presentaron, por primera vez en 1986, en su libro "Out of the Crisis" ("Salir de la Crisis").

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación, en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica, enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa, para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total, en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo, de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente y por siempre, los sistemas de producción, servicio y planificación de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del supervisor, debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo, y construir confianza, de esta manera, todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación, basado en el mutuo beneficio, que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas, pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad, reside en el sistema, y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas, y la gestión por objetivos.
12. Remover barreras, para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye, eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente, y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar, para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

6.1.2- Normas ISO.

Al hablar de Calidad Total, también es insoslayable, referirse a las Normas ISO, establecidas y desarrolladas por la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization), que es una federación mundial, que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización, y que tiene como objeto, desarrollar estándares internacionales, que faciliten el comercio internacional.

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad, constituyen lo que se denomina, familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

Estas normas requieren de sistemas documentados, que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar, y fabricar los productos. Estos tipos de sistemas, se fundamentan en la idea, de que hay ciertos elementos, que todo sistema de calidad, debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios, se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

ISO 9001 es la norma de sistema de gestión más importante en el mundo empresarial.

Hasta ahora se han publicado cinco versiones de ISO 9001, correspondientes a los años: 1987, 1994, 2000, 2008 y 2015.

ISO 9001:1987	Tres modelos: ISO 9001 Modelo para aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación. ISO 9002 Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, servicio e instalación. ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio e instalación.
ISO 9001:1994	Revisión de las 3 normas 1987. Se publicó la 2da. Edición. Esta revisión no tuvo cambios significativos en el aseguramiento de la calidad.
ISO 9001:2000	En la 3ra. Edición, se reemplazaron los 3 modelos. Se incorporaron cambios en la efectividad del sistema de gestión y calidad, y un mejor desempeño de las organizaciones.
ISO 9001:8008	En la 4ta.Edición, los cambios se dirigieron a la mejora de la consistencia de la norma de gestión ambiental ISO14001. No hubo grandes cambios.
ISO 9001: 2015	Conserva la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y fomenta la alineación con otras normas de sistema de gestión elaboradas ISO. Esta 5ta.Edición, introduce una revisión para adaptar la norma a la realidad de las organizaciones. Son cambios importantes, en virtud de que ISO 9001 representa el 80% de la totalidad de las certificaciones mundiales

Las características más importantes y novedosas de esta serie son:

- Orientación al cliente.
- Gestión integrada.
- Énfasis en los procesos de negocios.
- Incorporación de la mejora continua.
- Medición de la satisfacción del cliente.

Otras normas ISO.

ISO 10000:

Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad / Reportes Técnicos; Guías para planes de calidad; para la gestión de proyectos; para la documentación de los Sistemas de Gestión de Calidad; para la gestión de efectos económicos de la calidad; para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

ISO 14000:

Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de Calidad y/o Ambiental.



6.2- Reingeniería.

La creación es signo de autenticidad.

La reingeniería es un proceso de cambio, que incide en todos los elementos del sistema de la organización. Se trata de una reforma radical y profunda, dirigida a mejorar lo existente. No de forma evolutiva, sino, más bien revolucionaria.

Las fuentes bibliográficas consultadas, la definen de la siguiente manera:

“Reingeniería es la revisión fundamental, y el rediseño radical, de procesos para alcanzar mejoras espectaculares, en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

James Champy

“Iniciativa transfuncional, que se refiere, al rediseño radical de los procesos de negocios, para realizar cambios simultáneos, en la estructura de la organización, su cultura, y la tecnología de información, y producir drásticos mejoramientos en el desempeño.”

Richard Daft

El proceso de reingeniería, implica un cambio de pensamiento, con respecto a lo existente, cuestiona todo el sistema establecido, trata de romper paradigmas, e introducir cambios en las formas de ver las cosas, sobre todo, en la cultura organizacional. Por consiguiente, trabajar diferente, ir a los cimientos, a las raíces de los problemas, y darles una solución integral. No reparar, sino sustituir, innovar, crear.

Los procesos de cambios en la administración, siempre han estado presentes, desde su concepción, como tal. De la mano con los avances científicos, tecnológicos, económicos, políticos y sociales. Lo que los diferencia es su intensidad y alcance.

La reingeniería, supone un cambio para mejorar, no cambiar, por cambiar.

La reingeniería postula, que los cambios administrativos, deben concebirse y aceptarse como un proceso permanente, y que las organizaciones deben asignar unidades administrativas o equipos de trabajo, destinados a pensar, planificar y evaluar, tales cambios y sus resultados.

6.3- Quinta Disciplina.

El aprendizaje es un proceso inagotable.

La Quinta Disciplina se fundamenta en una consideración integral, no parcial de la organización. A la hora de planificar y actuar debe tomarse en cuenta todo el conjunto, más las partes que lo conforman. Por consiguiente, la organización debe actuar, aprender, crecer, progresar y desarrollarse de manera armónica.

Según Peter M. Senge:

“El pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente, que el todo puede superar la suma de las partes.”

Peter Senge

6.3.1- Disciplinas componentes.

La quinta disciplina postula que el éxito de una organización deriva de su inteligencia, de su capacidad de aprendizaje, innovación y logro de sus fines y visión de futuro.

Cinco componentes, a su vez, disciplinas, articuladas en conjunto constituyen la organización inteligente: Pensamiento sistémico; Dominio personal; Modelos mentales; Construcción de una visión compartida; y aprendizaje en equipo.

I. Pensamiento sistémico.

Consiste en pensar, y establecer la relación e interrelación, de cada uno de los elementos o partes individuales, que conforman un sistema, con todo el sistema. Una visión total, de conjunto, no parcial.

II. Dominio personal.

Es la unión y desarrollo de los conocimientos, habilidades y talentos personales, de la mano con toda la organización.

III. Modelos mentales.

Son ideas preconcebidas, paradigmas, que inciden en las percepciones sobre la realidad de la organización, los mercados, los productos, las oportunidades, etc., y por consiguiente, sobre la toma de decisiones.

Los modelos mentales, sobre todo, los compartidos, pueden ser expuestos a análisis y pruebas, para valorarlos y desterrar aquellos que frenen a la organización, en su proceso de aprendizaje y desarrollo.

IV. Construcción de una visión compartida.

Es identificar, unir, de manera auténtica, a todos los integrantes de una organización, hacia el logro de fines y visión institucional común.

V. Aprendizaje en equipo.

Crecimiento conjunto de los integrantes de la organización. Las herramientas de desarrollo organizacional y desarrollo gerencial, son idóneas para el aprendizaje en equipo.

6.4- Programación Neurolingüística (PNL).

Querer, saber y poder, son atributos que condicionan las acciones y sus resultados.

La forma como canalizamos nuestra esencia personal, incide de manera determinante en nuestros logros. Bien lo expresa un Proverbio Bíblico que dice: *“Justifica tus limitaciones y ciertamente las tendrás”*.

La Programación Neurolingüística, es una técnica de comunicación, que tiene por objeto modelar e influir en la conducta propia y de otras personas. Sus herramientas, más poderosas, son la autosugestión y la sugestión.

Según la fuente consultada:

“Es un modelo acerca de la estructura, que tiene nuestra experiencia subjetiva, y como dicha experiencia, influyen en nuestra comunicación, y en nuestro comportamiento en general”.

“Es una disciplina moderna, y eminentemente práctica, que se ocupa de mejorar los procesos de comunicación humana, a través de herramientas de observación, y acción que permiten penetrar, profundamente, en nuestra estructura comunicacional, y en la de nuestros interlocutores.”

Merlina de Dobrinsky

Nuestra mente, espíritu y cuerpo, son la trilogía que nos conforman, como los seres que somos, e inciden en lo que hacemos. Están íntimamente relacionados, se influyen mutua y permanentemente, durante toda nuestra existencia.

PNL se refiere, a la importancia de darle, una orientación positiva a los pensamientos, al contenido, y a la forma de comunicarnos interna y externamente.

Lo normal, es que las decisiones se conciban mentalmente, luego se ejecuten. Por tal razón, la educación juega un papel de suma importancia, en lo formación de los conocimientos, que fortalecen y desarrollan la mente.

PNL ayuda a canalizar la fuerza mental, al desarrollo de la voluntad, concentración, auto-estima, la capacidad de convencimiento, persuasión, y perseverancia. Por consiguiente, al logro de objetivos organizacionales y personales.

Es importante tener claro en la mente lo que se quiere lograr, e igualmente, como lograrlo. Luego, las acciones deben estar en armonía con ese ¿qué? y ¿cómo? Debe corresponder, a un pensamiento definido y equilibrado.

PNL combina energía y conocimientos, para que la comunicación, y las acciones estén acordes con los objetivos propuestos.

6.4.1- El cerebro humano.

Cada quien tiene un cerebro diferente, por consiguiente, percibimos la realidad de manera particular.

Las principales características del cerebro, son las siguientes:

- a) Es el centro del Sistema Nervioso;
- b) Es el órgano donde reside la mente y la conciencia individual;
- c) Se estima que contiene entre 50 mil y 100 mil millones de neuronas;
- d) Controla las acciones y reacciones del cuerpo;
- e) Su mayor parte la constituyen los hemisferios cerebrales, derecho e izquierdo (\pm 1.200 cm², cada uno).

7- Gerente

Gerenciar implica una gran responsabilidad.

Gerente es la persona natural (física) que ejerce en una organización, funciones gerenciales.

Otras definiciones:

“El gerente no es un genio. Es un <director de orquesta> que domina una serie de conocimientos generales del hacer gerencial, sin olvidar un conocimiento profundo y detallado de su negocio o empresa.”

Luis Pérez-Mena

“Persona responsable de dirigir las actividades, que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.”

James Stoner

Quienes ejercen la función gerencial, tienen la mayor responsabilidad sobre el funcionamiento de la organización o sistema.

7.1- Tipos de gerentes.

Las condiciones personales y formas de proceder ante hechos, circunstancias y demás personas determinan un estilo gerencial, que puede ser objeto de clasificación, de acuerdo con el enfoque que se elija.

1. Según la relación o trato hacia el personal bajo su autoridad:

a. Materialista.

Se caracteriza por tener mucho apego a los bienes materiales.

Considera al personal como elementos necesarios para la producción del bien o servicio respectivo. Deben trabajar, para eso se les paga.

Del rendimiento económico depende la estabilidad en los puestos de trabajo.

Generalmente, piensa que el Recurso Humano, solo le motiva la remuneración.

b. Imponente.

El autoritarismo es su cualidad resaltante. Impone sus decisiones de manera absoluta, por el poder que le confiere su jerarquía administrativa o autoridad.

La relación laboral se concreta a ordenar al personal lo que debe hacer, cómo y cuándo. No acepta peros.

c. Exigente.

Extrema sus exigencias al máximo. Quiere más producción y mejor disciplina de lo razonable. Aspira que la gente trabaje extra por la misma remuneración. Tiende a armar conflicto ante cualquier falla o falta del personal, proveedores, clientes, contrapartes, etc.

d. Complaciente.

Quiere estar bien con todo el mundo. Siempre busca el lado bueno en lo que ocurre. Le resta importancia a los problemas. Tiende al conformismo. No se da mala vida.

e. Liberal.

Es inercial. Se fundamenta en el postulado francés “Dejar hacer, dejar pasar”. Es poco o nada intrusivo. Cree en exceso en la capacidad y responsabilidad del personal subalterno.

f. Familiar.

Se caracteriza por una actitud proteccionista. Considera al personal de la organización, como una gran familia. El personal debe ser atendido, desarrollado y cuidado, aún fuera del trabajo.

g. Incluyente.

Considera las posibilidades y condiciones que el personal posee, y se traza como fin el desarrollo de los mismos. Siempre está pendiente del adiestramiento y de mantener informado a todo el personal sobre los asuntos de interés para la organización.

h. Cooperador/a.

Tiene una visión de equipo. Participa cuanto sea posible y ayuda al personal bajo su mando, en sus tareas.

2. Según sus cualidades más resaltantes:

a. Estratega.

- Piensa, planifica, organiza, ejecuta y evalúa tomando en cuenta a la competencia, y enfrentándola.
- Toma en consideración las condiciones y tendencias presentes en el entorno, mercado o ambiente.
- Asume la ubicación de la organización y traza con determinación el camino a seguir.
- Tiene el arte de sacar partido de las circunstancias para cumplir la misión.

b. Progresista.

- Es diligente en la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades.
- Piensa en grande. Siempre aspira un sobre cumplimiento de las metas propuestas.

c. Integral.

- Es responsable del desempeño global de la organización, y ese desempeño depende de la estrategia, de su esquema organizacional y de la efectividad de la comunicación de lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo.
- Se esmera en ejercer con efectividad todas sus funciones gerenciales.
- Logra los objetivos propuestos.

El Capítulo II está dedicado al desarrollo ampliado de la Gerencia Integral.

d. Líder.

- Propicia, entusiasma e inspira a la organización hacia el éxito.
- Convoca, reúne y motiva al personal a usar el poder del conocimiento y la energía, para lograr los objetivos de la organización.
- Hace comprender la estrategia y los cambios requeridos por la organización para lograr avanzar y progresar.

3. Según su posición en la estructura de la organización:

Conforme a la misión, estructura y tamaño de la organización, así como a los planes estratégicos, se establece una jerarquización y distribución de los Recursos Humanos (gerenciales y operativos).

En la mayoría de las organizaciones de carácter público o privados, se adoptan estructuras verticales, y en la generalidad de los casos, se identifican tres niveles jerárquicos gerenciales:

NIVELES	DENOMINACIONES MAS COMUNES
GERENCIA ALTA 3º Nivel	Presidente, Vicepresidente, Ministro, Vice Ministro, Superintendente, Intendente, Gerente General, Gerente de Línea, Director General, Director de Línea, Administrador.
GERENCIA MEDIA 2º Nivel	Jefe de División, Jefe de Departamento, Jefe de Área, Jefe de Sección.
GERENCIA BAJA 1º Nivel	Coordinador, Supervisor.

7.2- Condiciones necesarias para ejercer una buena gerencia.

Para el ejercicio de una buena gerencia, se requiere reunir condiciones especiales en cuanto a: conocimientos, aptitudes y actitudes.

Es necesario saber, poder, querer y hacer, para lograr de manera sustentable y sostenida el éxito en la gerencia.

7.2.1- Conocimientos.

Con relación a los conocimientos, han surgido varias frases, que corresponden a la sabiduría popular, y su validez se hace patente, en todo tiempo y lugar:

“Si no sabe nadar, no se meta para lo hondo”

“Se metió a brujo sin conocer la hierba”

“Zapatero a su zapato”

Es un error colocar o colocarse alguien a gerenciar sin la formación, sin los conocimientos necesarios para hacerlo, aun cuando disponga de personal subalterno con los conocimientos para asistirle.

Es indudable que, si no conoce la materia objeto de la gerencia, tendrá muchas limitaciones para tomar buenas decisiones y poder dirigir la organización al logro de los objetivos.

Para un buen desempeño gerencial, es necesario tener formación académica y experiencia, tanto operativa, como ejecutiva, en la materia y área específica de la misión de la organización.

7.2.2- Aptitudes.

Las aptitudes están conformadas por las condiciones físicas, mentales y materiales de las personas en relación con hechos y situaciones.

Entre las aptitudes positivas fundamentales, se pueden enunciar las siguientes:

1. Buena salud física y mental.

Estar sano es indispensable para hacer bien cualquier labor. Máxime, cuando el trabajo de los demás depende en gran medida de las decisiones gerenciales.

2. Educación ciudadana.

Referida al conocimiento y al ejercicio de las buenas costumbres y modales, en su constante relación con los demás integrantes de la organización y de la sociedad en su conjunto.

3. Experiencia.

Conocimiento formado por la aplicación práctica, ensayos, experimentos, etc.

4. Inteligencia.

Capacidad de entendimiento y comprensión. La inteligencia tiene sus tendencias.

5. Creatividad.

Facultad de crear, idear, innovar, producir, desarrollar.

6. Intuición.

Sentido de percepción sobre algo. Idea o conocimiento obtenido, sin la participación de los sentidos comunes. Algunos lo denominan, sexto sentido.

7. Talento.

Habilidad para hacer algo bien, con efectividad.

8. Aceptación.

Buena acogida. Contar con la aprobación, no necesariamente expresa, de la mayoría de las personas con quienes interactúa o debe interactuar.

Generalmente, los llamados “Advenedizos” o “Paracaidistas”, no son bienvenidos y son tratados con mucho recelo, críticas y retos por el resto del personal de la organización.

9. Calificación.

Evaluación profesional positiva. Reunir el perfil, que establezca la organización, como idóneo para el ejercicio de determinado cargo gerencial.

7.2.3- Actitudes.

Las actitudes las constituyen las formas de actuar de las personas. Se refieren a la conducta.

Entre las actitudes positivas fundamentales, se pueden enunciar las siguientes:

1. Voluntad.

Firmeza de ánimo y acción. Disposición de hacer o no hacer.

2. Decencia.

Actuar con dignidad y respeto hacia los demás.

3. Equilibrio.

Capacidad de actuar y/o comunicarse de manera justa, sensata, mesurada y armónica.

4. Responsabilidad.

Cualidad de responsable. // Responder, asumir las consecuencias por los resultados, conforme a la posición que se ocupa. // Actuar conforme al deber, tanto legal, como moral.

// Compromiso que deriva del ejercicio de una función.

5. Justicia.

Dar a cada quien lo que le corresponde.

6. Comunicación.

Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Mantener abierto todos los canales y utilizar los medios de comunicación necesarios y posibles en el proceso administrativo.

7. Organización.

Acción y efecto de organizar u organizarse. El orden debido, permite gestionar con mayor efectividad.

8. Proactividad.

Ejercicio de la capacidad de poder/hacer. Es una actitud positiva ante obstáculos, riesgos y oportunidades. La gente proactiva cree que puede y actúa conforme a esa convicción.

9. Perseverancia.

Insistencia. Constancia. Buscar por los mismos u otros medios o formas, lograr los objetivos propuestos.

10. Motivación.

Conjunto de factores que determinan las acciones. // Animo favorable de la voluntad, basado en uno o más aspectos vivenciales.

11. Conciencia.

Conocimiento que tiene el ser de su propia existencia, condición, capacidad, y de las consecuencias de sus acciones.

12. Comprensión.

Facultad de comprender. // Considerar como entendibles, razonables y naturales las percepciones, actos y sentimientos de las demás personas.

13. Ética.

Conjunto de principios y normas morales, rectoras de las actividades humanas.

La decisión de encargar o designar a alguien como gerente, debería sustentarse en una evaluación previa, de todas y cada una de las condiciones enunciadas, a la vez, diseñar y aplicar con rigurosidad administrativa, postulados y normas, una carrera gerencial, en la cual, se respete un orden de nivel o escalafón, como requisito para aspirar y ascender jerárquicamente.



Bibliográficas:

Belly Pablo L. Pronósticos del Futuro. www.gestiopolis.com

Champy, James. Reingeniería en la Gerencia. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1996.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw-Hill Interamericana, S. A. Colombia, 2000.

Cook, Marshall. Coaching efectivo. McGraw-Hill Interamericana S. A. Colombia, 2000.

Costa García, Mercedes; Galeote Muñoz; María del Pilar; y Segura Galvez, Mariana. Negociar para convencer. McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. Madrid, 2004.

Covey, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ediciones Paidós, S. A. España, 1998.

Daft, Richard I. Teoría y Diseño Organizacional. 6ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 1998.

Dobrinsky de, Merlina. PNL La técnica del éxito. Ediciones Lea, S. A. 1ª Edición, Argentina, 2007.

Fariñas, Guillermo. Temas de Finanzas Públicas, Derecho Tributario e Impuesto Sobre la Renta. 2ª Edición. Editorial Mediterráneo (EDIME). Madrid, España, 1980.

Ferrer Pérez, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. 2ª Edición. Editorial Trillas. México, 1997.

Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1997.

Gómez Henry; y Márquez Patricia. Gerencia de Venezuela hecha en Venezuela. Revista Debates IESA, Vol. 3, Nº 2, oct.-dic. 1997. Caracas.

Gómez Rondón, Francisco. El Presupuesto de la empresa industrial. Caracas, 1978.

Granell, Elena; Garaway, David; y Malpica, Claudia. Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela, 1997.

Herrscher, Enrique G. Introducción a la Administración de Empresas. Ediciones Granica, S. A., Montevideo, Uruguay, 2000.

- Jiménez Castro, Wilburg.** Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1963.
- Juranovic, Milan.** Fundamentos de Sistemas y Sistemas de Información Gerencial. 4ª Edición. Caracas, Venezuela 1976.
- Melinkoff, Ramón V.** Los Procesos Administrativos. 2ª Edición, Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1973.
- Mercado H., Salvador.** Administración Aplicada. Teoría y Práctica. Noriega Editores. México, 1991.
- Ogliastri, Enrique.** ¿Cómo negocian los venezolanos?: Una perspectiva desde Colombia. Debates IESA, Volumen 3, Nº 2, oct.-Dic.1997, Venezuela.
- Pérez-Mena F., Luis.** Gotas gerenciales venezolanas. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1999.
- Pore, Philppe,** Planificación moderna con empleo del pert. Editorial Hispano Europea. España, 1976.
- Quijano Ponce de León, Andrés.** Pronósticos: Modelo cualitativo de pronósticos y aplicaciones modelos de series de tiempo. Bogotá, D C / Colombia. www.gestiopolis.com
- Reyes Ponce, Agustín.** Administración por Objetivos. Editorial Limusa. México, 1982.
- Rojas Zerpa, José Francisco.** Técnicas de la Planeación. Cumaná, Venezuela, 2003 www.gestiopolis.com
- Rothery Brian; y Robertson Ian.** Outsourcing. Editorial Limusa, S. A. México, 1997.
- Sarv Singh Soín:** Control de Calidad Total. Claves, metodologías y administración para el éxito. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. México, 1997:
- Senge, Peter M.** La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Granica, S. A. Barcelona, España, 1998.
- Steiner, George A.** Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. 1ª Edición, 31ª Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2004.
- Stoner F. James A.; Freeman R. Edward; y Gilbert Daniel R.** Administración, 6ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1996.

Villegas, José Manuel. Desarrollo Gerencial. Ediciones Vega, S. R. L. Venezuela, 1991.

Walton Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia, 1986.

Imágenes:

Pixabay

<https://pixabay.com/es/images>