



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**AUTORA: MTRA. CORA YOLANDA NARCIA CONSTANDSE**

<b>INNOVACIONES TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN</b>		Clave: 0119
Plan: 2005		Créditos: 8
Licenciatura: Administración		Semestre:
Área: Administración		Hrs. Asesoría:
Requisitos: Ninguno		Hrs. Por semana: 4
Tipo de asignatura:	Obligatoria ( )	Optativa Profesionalizante ( X )

### **Objetivo general de la asignatura**

Al finalizar el curso, el alumno (a) identificará las tendencias actuales de la administración, mediante el conocimiento de los cambios suscitados en relación con el fenómeno de la globalización; así como su impacto en las prácticas administrativas actuales.

**Temario oficial (horas sugeridas: 64)**

- |  |            |
|--|------------|
| 1. Determinación y Desarrollo de Ventajas Comparativas y Competitivas    | (12 horas) |
| 2. Prospectiva y Estrategia Organizacional                               | (12 h)     |
| 3. Procesos de Rediseño en las Organizaciones                            | (14 h)     |
| 4. Administración de Programas de Mejora Continua o <i>Kaizen</i>        | (14 h)     |
| 5. Desarrollo de Organizaciones que Aprenden (Creación del Conocimiento) | (12 h)     |

## Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de sus objetivos sustanciales, que son esencialmente la docencia, la investigación y la extensión a través de la difusión de la cultura, ha cumplido, a lo largo de su historia como institución, con un papel muy importante para la sociedad tanto mexicana como internacional.

La UNAM promueve y apoya la resolución de problemas que se le presentan a la sociedad, sean económicos, políticos, sociales o tecnológicos. La diversidad de programas a nivel superior de tipo universitario que ofrece, estimula el desarrollo y crecimiento de la vida en el país, dando elementos a las instituciones para que satisfagan las necesidades de la comunidad mexicana, independientemente del sector al que pertenezcan, ya sea público, privado o social.

En este contexto, la licenciatura en Administración, misma que se estudia en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de nuestra *alma mater*, busca que las organizaciones optimicen sus recursos y logren, de una manera eficiente y eficaz, sus objetivos.

En la formación curricular del (la) Licenciado (a) en Administración se han definido determinadas actitudes, conocimientos y habilidades que a lo largo de los nueve semestres que conforman el plan de estudios se van adquiriendo. Para lograr este objetivo, dentro del plan de estudios existen **optativas profesionalizantes**, esto es, asignaturas que los alumnos escogen de acuerdo con sus intereses propios dentro de un grupo propuesto por la FCA y que están relacionadas con el contenido de las asignaturas incluidas en el rubro de obligatorias.

En este contexto, la asignatura **Innovaciones Técnicas de la Administración** es de tipo **optativa profesionalizante**, esto implica que los alumnos la pueden escoger después del cuarto semestre del plan de estudios.

Para conocer el conjunto del contenido de esta asignatura, se pretende comprender los conceptos y procesos de cada aspecto que forma parte de la materia, mediante cinco grandes temas. En el **primero de ellos** se analizan dos cosas, por un lado el evento histórico- la Segunda Guerra Mundial (SGM)- que dio origen a un conjunto de enfoques que permiten comprender con diferente perspectiva a la administración y la forma en que se reorientó el trabajo en las organizaciones y, por otro lado, cuatro cosas que nos van a permitir tener un hilo conductor para comprender la importancia de estos enfoques, se trata de la globalización, la productividad, la competitividad y la tecnología encaminadas hacia el logro de los objetivos en las organizaciones. Lo anterior representa en conjunto aspectos que han sido una constante a lo largo de la evolución en el estudio de la Administración como ciencia, técnica, disciplina y arte.

En el **segundo tema** se analizan, fundamentalmente, algunos de los enfoques que ayudan a la construcción del futuro de las organizaciones, ese futuro deseable, posible y probable que va a permitir generar una estrategia o un escenario que facilite el logro de los objetivos en la organización.

En el **tercer tema** conoceremos las características de los enfoques que plantean una perspectiva diferente para incrementar o disminuir la estructura de las organizaciones o bien, registrar las actividades y mejorar los procesos, todo ello enmarcado dentro de las demandas de la globalización.

En el **cuarto tema** de estos apuntes se abordarán aquellas tendencias que plantean la presentación de los procesos en función de la calidad, es decir, las características que satisfagan las necesidades del cliente, que han generado enfoques diversos y que en la actualidad demandan que las organizaciones las apliquen para considerarse productivas, comparativas y competitivas.

Finalmente, **en el último tema** se analizarán las tendencias que consideran que las organizaciones aprenden, ya sea de forma explícita o implícita.

Es importante subrayar que existen más prácticas administrativas, sin embargo éstas vislumbran la forma en que se está incidiendo en la administración actualmente.

Los apuntes de la asignatura **Innovaciones Técnicas de la Administración** tienen como finalidad facilitar la búsqueda, en un solo texto, de la opinión por parte de diversos autores sobre cada una de las unidades que comprende la asignatura, lo cual permitirá avanzar en la comprensión de cada uno de los temas que se abordan en el programa.

Para una mayor comprensión, es importante que efectúes una lectura de los subtemas que conciernen a cada tema y vayas realizando mapas tanto mentales como conceptuales, cuadros comparativos, fichas de trabajo, resúmenes de lecturas o cualquier otro tipo de apoyo didáctico que consideres como apoyo en el aprendizaje de los temas, todas ellas deberás realizarlas en tu cuaderno o libreta de notas, aunque también puedes emplear la computadora portátil para comenzar a tener tu versión electrónica de la información.

Posteriormente, se presenta un conjunto de actividades de aprendizaje que te permitirán desarrollar varias habilidades como la generación del conocimiento autodidacta, capacidad de investigación, síntesis, análisis y por último, con alto grado de importancia, reflexión y generación de opinión.

Por lo descrito en los dos párrafos inmediatos anteriores, es muy importante que te comprometas con cada una de las actividades al realizarlas. La razón por la que éstas deben ser a mano, es porque desarrollarás dos habilidades más: uso de lenguaje técnico y redacción de los temas, aunque la vinculación con el uso del

ordenador no es descartable, por lo que también se sugiere la vinculación con las llamadas Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

Al término de cada unidad, encontrarás dos tipos de evaluaciones, la primera es una auto-evaluación, la cual te dará una información sobre el grado de aprendizaje que tuviste en el transcurso del estudio, la segunda se compone de varios exámenes que te permitirán saber si posees el conocimiento necesario para cumplir con los objetivos del tema en cuestión. Desde luego que también te permitirá conocer tu aprendizaje significativo, es decir, el grado del conocimiento que ya hiciste tuyo. Recuerda: la disciplina y el compromiso son la base del conocimiento, esto aplica para cualquier asignatura o proceso educativo.

## **TEMA 1. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

### **Objetivo Particular**

Al finalizar la revisión y análisis del tema, se comprenderá cómo, a partir de la Segunda Guerra Mundial (SGM), surgieron prácticas administrativas que provocaron la reorientación del trabajo hacia lo individual, personalizado y al servicio.

### **Objetivos Específicos**

- Comprender las consecuencias que la SGM tuvo en las prácticas administrativas de las organizaciones.
- Conocer la globalización y su impacto en las nuevas prácticas administrativas de las organizaciones.
- Reflexionar sobre la importancia de la competitividad y su relación con los enfoques nuevos e innovadores dentro de la administración.
- Identificar los factores que posibilitan la productividad en la llamada “aldea global”.
- Conocer la importancia de la tecnología en el ejercicio de los enfoques administrativos contemporáneos.

## **Temario detallado**

### **1. Determinación y desarrollo de ventajas competitivas**

#### **1.1. Reorientación del trabajo**

1.1.1. Hechos ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial (SGM)

1.1.2. Actitudes

1.1.3. Orientación internacional de la segunda posguerra mundial

#### **1.2. Globalización**

1.2.1. Naturaleza

1.2.2. Antecedentes

1.2.3. Definición

1.2.4. Características

1.2.5. Principales actores

1.2.6. Consecuencias

#### **1.3 Competitividad**

1.3.1. Definición

1.3.2. Ventajas competitivas

1.3.2.1. Fuentes de ventajas competitivas

1.3.2.2. Medios para lograr la ventaja competitiva

1.3.3. Competitividad, crecimiento y desarrollo económicos

#### **1.4 Productividad**

1.4.1 Definición

1.4.2 Factores que contribuyen a la productividad

1.4.3 Cómo mejorar la productividad

#### **1.5 Tecnología**

1.5.1 Definición

1.5.2 Tipos de tecnología

1.5.3 Como fuente de ventaja competitiva

## Introducción

Sin duda, la historia de la humanidad ha impactado en las prácticas administrativas de las organizaciones. Cada etapa que ha vivido el ser humano demanda la satisfacción de diversas necesidades, la Administración se ha adaptado a éstas, para lograr optimizar con efectividad dicho propósito. Es aquí donde me gustaría, antes de abordar el tema que nos ocupa, recapitular brevemente sobre las etapas que ha vivido la humanidad y comprender con ellas prácticas administrativas que en su momento se han considerado “innovadoras” y que en el caso de algunas, han permanecido como estrategias de administración.

Para ello, retomaré la estructura de Alvin Toffler,<sup>1</sup> quien divide en tres etapas u “olas” el devenir histórico. Esta noción propone que no se puede analizar la historia linealmente, porque si bien los eventos se desarrollaron en un momento dado, sus consecuencias pueden continuar por más tiempo que el de los hechos registrados; la analogía con la ola, es precisamente la que representa esa idea, es decir, un efecto posterior de acciones pasadas.

De acuerdo con Toffler, la primera ola inició hace aproximadamente diez mil años, y la llamó ‘la era de la agricultura’; la segunda ola se desarrolló con la revolución industrial (siglo XVIII de nuestra era o Después de Cristo), nombrándola “la era industrial”; la tercera ola corresponde a la era de la información o era electrónica, también llamada “aldea global”, fenómeno ocurrido en aproximadamente en 1975: conviene añadir que se intensificó a partir de 1993 en Estados Unidos con la llegada a la presidencia de William Jefferson Clinton, aún cuando esto no lo plantea Toffler, sino la dinámica internacional.

---

<sup>11</sup> Alvin Toffler escribió su libro *La Tercera Ola* en los años ochenta, después de haber escrito *El Shock del Futuro*. A Toffler se le considera un futurólogo al igual que a Joel Arthur Baker, quien explica sobre los paradigmas y cómo se pueden realizar los cambios de éstos, creando a su vez nuevos paradigmas sobre las cenizas o bien las reestructuras de los anteriores.

Así, **la primera ola** de cambio -la revolución agrícola- trajo consigo formas diferentes de organización, creándose modos de producción que dieron origen a la generación de algunas prácticas empíricas –prácticas o pragmáticas- de la administración. En **la segunda ola**, con la revolución industrial, se creó un sistema social con sus propias tecnologías, aunque también trajo la destrucción de la unidad de la sociedad y generó formas nuevas de afrontar la economía, la política y desde luego la administración.

Con la era industrial se presentaron prácticas administrativas que de alguna forma repercutieron en la gestión administrativa, por ejemplo, en México podemos observar todavía algunos de sus efectos. Estas prácticas tenían las siguientes características: a) Uniformidad o Estandarización; b) Especialización; c) Sincronización (en tiempo), ejemplo “compás de la máquina”; d) Concentración (energía, población, trabajo) ejemplo “presos en las cárceles”, enfermos mentales en los manicomios, niños en las escuelas, etcétera. e) Maximización (grande) y f) Centralización (información y mando). Con lo anterior se generaron nuevos métodos para administrar. A decir de Toffler:

“El industrialismo era algo más que chimeneas y cadenas de producción. Era un sistema social rico y multilateral que afectaba a todos los aspectos de la vida humana y combatía todas las características del pasado de la primera ola. Produjo la gran factoría, Willow Run en las afueras de Detroit, pero puso también el tractor en la granja, la máquina de escribir en la oficina y el refrigerador en la cocina. Creó el periódico diario y el cine, el metro, universalizó el reloj de pulsera y la urna electoral.” (Toffler: 1981; 38)

En pocas palabras, nos dio organizaciones con diversas formas de aplicar estrategias administrativas para hacer que todas y cada una de ellas, cumplieran el objetivo para el que fueron creadas. De hecho, fue lo que cambió la forma de ver la administración, generando estudios y conocimiento más preciso para desarrollar actividades diversas.

Posteriormente, la Segunda Guerra Mundial (SGM) fue la que le dio entrada a **la tercera ola**, las prácticas que se manifestaron por ella tenían ciertas características, las organizaciones empezaron a disminuir su personal, así como transferir sus actividades en países emergentes, ya que la mano de obra era más barata.

La necesidad de aprovechar más y mejor los recursos era imperante, porque era una etapa de reconstrucción. La tecnología empezó a adquirir un papel preponderante, la información se volvió esencial y el cliente tomó un lugar diferente en el proceso producción – servicio.

Esto dio como consecuencia que surgieran estrategias administrativas, las cuales han sido llamadas por parte de los estudiosos de la administración como **innovaciones técnicas**, algunos consideran que propiamente no lo son, porque de una u otra manera, siempre se han aplicado, aunque probablemente sin ese nombre específico.

Algunas de las innovaciones o nuevos enfoques de las prácticas administrativas son: las alianzas estratégicas, las *joint ventures*, la planeación estratégica, la reingeniería, el *benchmarking*, el *downsizing*, el *resizing*, el *rightsizing*, el *outsourcing*, el *coaching*, la administración del conocimiento, las organizaciones que aprenden, la programación neurolingüística, la inteligencia emocional, la administración del tiempo, el *mentoring*, las competencias laborales, las diferentes normas ISO, el seis o *six sigma*, las cinco eses o “S’s” de Mckinsey, el *kaizen* o mejora continua, el *poka yoke*, el *kanban*, , el justo a tiempo o *just in time* japonés, el *empowerment*, el *aikido* organización, el *core competence*, etcétera.

## 1.1. Reorientación del trabajo

Como mencionamos en la introducción de este tema, el trabajo se realizaba con una perspectiva diferente en cada uno de los modos de producción, sin duda, la Segunda Guerra Mundial (SGM) trajo consigo un sentido de renovación y reconstrucción de las organizaciones por lo devastadas que quedaron como consecuencia de la confrontación vivida entre 1939 y 1945.

Por lo inmediato anterior, sin un afán de recapitular los eventos históricos en detalle, mencionaremos algunos datos que nos permitirán conocer las condiciones y las razones por las que fueron surgiendo prácticas administrativas que hoy en día las organizaciones están integrando en su sistema tanto interno como externo.

### 1.1.1. Hechos ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial (SGM)

La historia puede hacer un recuento más exacto de los acontecimientos de la SGM, pero *grosso modo*, después de 1945, dos potencias definirían la historia del mundo: **Estados Unidos de América (EUA)** y la **Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS, hoy Federación de Rusia)**, los problemas europeos dejaron de acaparar la atención internacional.

Los movimientos nacionalistas de Asia y África, en un estado de efervescencia cada vez más creciente, eran motivo de inquietud y vigilancia extrema. El escenario en el que se produjeron situaciones de mayor trascendencia fue en Asia Oriental, particularmente Japón había intentado imponer en todo el continente asiático la misma influencia y dominio que Alemania en Europa. El 6 de agosto de 1945, los estadounidenses lanzaron la primera bomba atómica sobre la ciudad nipona de Hiroshima y tres días más tarde otra sobre Nagasaki. Hiroshima fue

devastada, Nagasaki fue parcialmente afectada, porque la bomba estalló a las afueras de dicha localidad. Los japoneses se rindieron.

Con esta arma de efectos tan radicales e inmediatos, EUA se erigió en la nación más poderosa del mundo. Antes de que hubieran transcurrido diez años del fin de la SGM, su secreto se hallaba compartido en idéntica proporción por la URSS o también llamada Unión Soviética.

Aunque dos potencias europeas, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (RUGBIN), así como Francia, activaron el desarrollo de sus armas nucleares, carecían, sin embargo, de medios para hacerlo en idéntica escala que la URSS y EUA. Podían imitar a los gigantes pero no llegarían a competir con ellos. La fuerza nuclear llegó a representar un símbolo de grandeza fuera del alcance económico de cualquier Estado europeo aislado.

### **1.1.2. Actitudes**

En este contexto, recordaremos que después de la Segunda Guerra Mundial (SGM), las industrias en Estados Unidos eran las de máximo crecimiento, y los inversionistas europeos creían, como cosa segura, que debido a la capacidad técnica superior de los estadounidenses, siempre podía esperarse un mayor progreso en las fábricas con capital norteamericano, frente a todas las demás.

Las industrias europeas contraatacaron racionalizando sus sistemas de producción, gastando más en Investigación y Desarrollo (I+D), cooperando mejor entre sí (sobre todo los franceses e italianos), entre otras medidas. El avance de la industria eléctrica italiana, especialmente en el campo de los electrodomésticos, fue el más veloz de todos a partir de 1958. En estos años los italianos alcanzaron un tercer puesto mundial, tras Japón y EUA. En algunas especializaciones, como

ejemplo en la fabricación de refrigeradores, la producción italiana no tenía competidor.

El aspecto general del desarrollo industrial europeo mostraba así mayor intensidad, y, a pesar de las crisis y retrocesos ocasionales, probaba que había una prosperidad sin precedentes. Europa Occidental hizo progresos más rápidos que los Estados Unidos de América (EUA), por lo que sus niveles de vida excedían con mucho a los de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS, hoy Federación de Rusia) o Unión Soviética y demás países de Europa Oriental. Muchos observadores consideraban que las perspectivas industriales europeas, a largo plazo, daban motivos de preocupación, y ello por buen número de razones, entre éstas: no haber sabido desarrollar el uso de la energía nuclear para fines pacíficos, en escala adecuada.

A este respecto, existía una auténtica diferencia tecnológica entre EUA y Europa; una distancia que crecía año con año. Los que criticaban la situación pretendían que, si bien Europa no iba a poder competir con EUA y la URSS en los viajes espaciales, o en los tipos más complejos y refinados de aviones, ninguna razón había para abandonar la utilización de la energía atómica. Aún así, muchas industrias crecieron, la de los discos, la de los aparatos eléctricos, maquinaria y equipo para toda clase de industria.

Se dice que los jóvenes desarrollaron también otra industria, la de la inconformidad, mediante la demanda de vestidos, accesorios, música, conciertos, pancartas, etcétera.

### **1.1.3.Orientación internacional**

Como podemos reflexionar, al terminar la Segunda Guerra Mundial (SGM) quedó claro que EUA dominaba y dictaba las políticas al mundo, aún con ello, se formó una organización integrada por muchos países, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), este organismo tuvo la finalidad de dirimir las controversias entre los países para evitar otra guerra.

Es obvio que esto no se ha respetado totalmente, ya que EUA se ha asumido el “ángel” o bien el “censor” del mundo, sí como mediador de conflictos, en función de su perspectiva de lo bueno y lo malo, con esos argumentos invade países en forma injustificada, de ahí la presencia militar en Irak en el periodo 1991-1992, así como entre 2003 y 2008. Independientemente de ello, la ONU sirve como un control de ese avasallante poder de EUA, aunque como observamos, no mucho, en parte porque la sede está precisamente en la ciudad estadounidense de Nueva York, además de que debido al problema que vivimos en materia de cambio climático, en 1999 se firmó el Protocolo de Kioto, Japón y EUA no lo firmó por no ir de acuerdo con sus intereses. Sin embargo, en otros casos, la ONU ha servido como mediadora de intereses entre los países.

A raíz de la creación de la ONU, ésta fue integrando otros organismos que dependen de ella, como son: el United Nations Children's Fund (UNICEF o Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) , la Organización Internacional del Trabajo (OIT) , el Fondo Monetario Internacional (FMI) , el Banco Mundial (BM) , Organización Mundial del Comercio (OMC) , etcétera.

Como podemos observar, estos tres últimos organismos son considerados como las instituciones de tipo internacional que determinan las políticas al mundo y fomentan tanto el neoliberalismo como la globalización.

Con ello, los países comenzaron a orientar todas sus energías a competir con las otras naciones para restablecerse más rápidamente, así que la Investigación y el Desarrollo (I+D) fueron parte de las características de los países industrializados que por la Segunda Guerra Mundial (SGM) empezaron a desarrollar métodos diversos para asegurar la calidad de los procesos, así como a distinguirse ante los demás competidores sobre los productos o servicios que ofrecían.

Las unidades de trabajo comenzaron a ser más pequeñas y personales, las prácticas administrativas de reestructuración de las organizaciones hicieron evidente la globalización, ese romper fronteras para que los bienes, servicios, personas pudieran estar en otros países, garantizar los conocimientos, los procesos, además de los requerimientos que se demandan a nivel global, etcétera.

Sin duda, el uso de tecnología ha sido una constante. Hoy en día, la sistematización de la información, el uso de la *Internet*, nos dan una clara muestra de las necesidades de conocimiento que deben tener las organizaciones y en este contexto surgen los enfoques modernos de la administración.

## **1.2. Globalización**

### **1.2.1. Naturaleza**

Con seguridad se puede mencionar que la globalización no es un término nuevo, la humanidad ha dado muchos ejemplos de su existencia, podríamos decir que la historia de la economía es la historia de la globalización, pero lo que ha hecho más evidente su presencia es la tecnología. Las perspectivas política, económica, social y tecnológica nos hacen compartir, en un espacio y tiempo diferente consecuencias iguales.

Sabemos que la globalización en cierta forma ha eliminado fronteras, y esto debería fortalecer la libertad, sin embargo, estamos más expuestos a las condiciones que nos determinan los países desarrollados para ejercer esa libertad. Así que, la globalización tiene muchas cosas buenas, pero ha generado otras que no nos hacen favorable la competencia. A continuación veremos esos aspectos.

### **1.2.2. Antecedentes**

La globalización, como hemos mencionado, no es algo nuevo.

“La globalización real refleja los cambios en la tecnología, la acumulación de capital, y la aptitud de las economías nacionales para generar ventajas competitivas. La globalización real es un proceso de largo plazo que se acelera a partir de la difusión de la Revolución Industrial en el siglo XIX y que adquirió nuevo impulso en la segunda mitad del XX.” (Ferrer, 2002: 14)

Considero por la información consultada que la globalización tomó forma a partir de la expansión de un modo de producción, el capitalismo, cuya evolución se ha desarrollado más a partir de las tecnologías. Así pues, la globalización no es un fenómeno reciente. Tiene exactamente una antigüedad de cinco siglos.

“En la última década del siglo XV, los desembarcos de Cristóbal Colón en Guanahani y los de Vasco de Gama en Calicut culminaron la expansión de ultramar de los pueblos cristianos de Europa promovida, desde comienzos de la misma centuria, por el infante portugués Enrique el Navegante. Bajo el liderazgo de las potencias atlánticas -España y Portugal, primero y, poco después, Gran Bretaña, Francia y Holanda- se formó entonces el primer sistema internacional de alcance planetario” (Ferrer, 2002: 55).

Realmente, percatarnos de que el primer orden global surgió con Cristóbal Colón suena interesante, porque la llegada de Cristóbal Colón a América marcó el inicio de un comercio bicontinental con tendencia global, la coincidencia de la formación del primer orden económico mundial con la aceleración del progreso técnico no puede considerarse casual. La expansión de ultramar fue posible por la

ampliación del conocimiento científico y la mejora en las artes de navegación y la guerra.

Es hasta después de la Segunda Guerra Mundial (SGM) que se desarrolló más ampliamente la globalización, teniendo, como mencionamos anteriormente, a los organismos internacionales, es decir, al Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el General Agreement on Tariffs and Trade (GATT o Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) hoy Organización Mundial del Comercio (OMC), los cuales empezaron a determinar las políticas internacionales para el crecimiento y desarrollo económico. Estos organismos han sido, en una opinión personal, creadores de políticas económicas que han producido una enorme desigualdad, donde pocos tienen mucho y muchos tienen nada, esto es, la pobreza, el desempleo, la desnutrición, el analfabetismo, en fin, la carencia de los satisfactores mínimos para vivir.

En otro orden de ideas, la Unión Europea es la forma subcontinental de integración económica e incluso política que más ha desarrollado una región comercial, hasta ha instituido una moneda común, el euro, desde 1999 en términos cambiarios y desde 2002 en forma física a través de billetes y monedas. Existen muchas alianzas en el mundo, en las cuales México participa, pero con desigualdad desde luego, ya que, los países industrializados o también llamados de primer mundo definen la forma en que se pueden cumplir los acuerdos. Una de esas alianzas es con Estados Unidos de América (EUA) y Canadá, con quienes se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), tratado que para México no ha sido muy benéfico.

En todo esto, la tecnología ha tenido mucho que ver, para que la globalización se fortalezca mucho, ya que la *Internet*, los celulares, etcétera, hacen que en un tiempo y espacio diferente uno mantenga relaciones de comunicación, personales, laborales, así como de comercio con personas de otros países. Sin la tecnología

no se hubiera tenido el grado de presencia en el aquí y el ahora de la interrelación dentro del mundo.

### 1.2.3. Definición

Actualmente, el concepto de globalización ha sido utilizado en cualquier tipo de discurso político, económico, social, académico, etcétera, al grado de que se siente su impacto en la sociedad, por el uso que le han dado las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

Ya que estamos hablando de globalización, vamos a exponer varias definiciones para comprender mejor la idea. Se dice que la globalización es romper las fronteras para que se dé el intercambio comercial de bienes, servicios, personas y para alcanzar los objetivos fácilmente; sin embargo, existen muchas otras opiniones, veamos el siguiente cuadro, que nos muestra el panorama teórico al respecto:

**Cuadro 1.1. Concepto de Globalización. Diversos Autores<sup>2</sup>**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Aldo Ferrer (2002, 14)</b>	Fenómeno de repercusión automática, instantánea y de alcance mundial que se da en el ámbito de las actividades sociales, económicas y financieras, y que es causado principalmente por la acción combinada de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y de los medios de comunicación de masas.

<sup>2</sup> Globalización. Trujano Gerardo: "La microempresa en el contexto de la globalización", 06/05, disponible en línea: [www.redsolidarios.org/word/ponencia\\_univ\\_anahuac.doc](http://www.redsolidarios.org/word/ponencia_univ_anahuac.doc), recuperado el 14/01/09.

<b>Fondo Monetario Internacional<sup>3</sup></b>	La globalización económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.
<b>Real Academia Española<sup>4</sup></b>	la tendencia de los mercados y las organizaciones a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
<b>Joaquín Estefanía</b>	Es aquel proceso por el cual las economías nacionales se integran progresivamente en el marco de la economía internacional, de modo que su evolución dependerá cada vez más de los mercados internacionales y menos de las políticas económicas gubernamentales.
<b>Guillermo de la Dehesa</b>	La globalización es un proceso que promueve organizaciones de gran tamaño ya que, para ser competitivas y tener una mayor cuota de mercado, deben estar presentes en el mayor número de países.

Como podemos observar, existen muchas definiciones de globalización, el concepto de globalización parece expresar la unidad del mundo, y en cuanto tal comporta un valor objetivo que es necesario constatar y aquilatar. Implica tener un efecto de lo que pasa en el mundo entiendo real y en un espacio diferente.

<sup>3</sup> FMI, La globalización, ¿amenaza u oportunidad?, abril 2000, Disponible en línea: <https://imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>, recuperado el 14/01/09.

<sup>4</sup> Diccionario usual de la lengua española, RAE, 22ª ed., disponible en línea: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=globalizaci%C3%B3n](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=globalizaci%C3%B3n), recuperado el 14/10/09.

De acuerdo con la evidencia disponible, el término fue propuesto por Theodore Levitt en 1983 para designar una convergencia de los mercados del mundo. En todas partes se vende la misma cosa y de la misma manera. Un producto que es ideado en un país, realizando cada una de sus piezas en diferentes países y ensamblado en otro país para posteriormente distribuir y comercialarlo en forma igual en cualquier lugar.

La globalización, por lo tanto, supone la desaparición de las fronteras geográficas, materiales y espaciales. Las redes de comunicación, desde *Internet* hasta los teléfonos móviles, ponen en relación e interdependencia a todos los países y todas las economías del mundo, haciendo realidad la llamada “Aldea global” mencionada por Alvin Toffler.

#### **1.2.4 Características**

El descubrimiento y la conquista del Nuevo Mundo fue el mayor acontecimiento de la expansión de ultramar de los pueblos de Europa a partir del siglo XV. Así fue avanzando hasta llegar a las características que la Segunda Guerra Mundial (SGM) fue definiendo en las organizaciones, necesitadas de ser reconstruidas y fortalecidas para recuperar a cada una de las naciones devastadas por la propia guerra. Por ello, se ingeniaron en implementar prácticas administrativas que les iba a permitir crecer, expandirse y desarrollarse.

Las organizaciones, en particular aquellas que contaban con la capacidad de operar simultáneamente en diferentes países y regiones del mundo, es decir, las llamadas organizaciones transnacionales, con tendencia a ser multinacionales. La razón de por qué recae en esas organizaciones la parte más dinámica es precisamente el hecho de que el proceso de globalización está basado en la búsqueda y uso de capacidades más competitivas para generar productos y servicios de mejor calidad y precios a nivel mundial.

A su vez, el resultado económico de los países depende significativamente de los enlaces que establezcan con el resto del mundo y la clave de esos enlaces está en los nexos generados a través de organizaciones que participan con su producción a niveles internacionales, a través de flujos de comercio, tecnología y capital.

Aún así se puede decir que la globalización no ha sido benéfica para los países emergentes, ya que ha generado un incremento en la pobreza por las medidas económicas, por ejemplo la desigualdad de oportunidades, puesto que las exigencias para los países pobres son mayores, la falta de competitividad y de recursos hacen que las organizaciones no puedan mantener el ritmo de las organizaciones de otros países.

#### **1.2.5. Principales actores**

Al hablar de globalización, se tiene que tomar en cuenta mínimo a los siguientes actores: gobiernos, organismos internacionales de fomento y desarrollo, así como corporaciones internacionales. La lista podría ser mayor si incluyésemos a las organizaciones y asociaciones comerciales, las organizaciones no-gubernamentales, las alianzas militares para seguridad y defensa, además de las organizaciones criminales internacionales.

##### **a. Los Gobiernos**

Desde luego que se debe tomar en cuenta el papel que juegan los gobiernos, porque son ellos los que definen las políticas que favorecen la globalización. Entre todas esas políticas, tales como las tarifarias, comerciales o las de inversión, son objeto de alianzas entre asociados privilegiados que negocian y firman acuerdos llamados “regionales”, que en realidad son acuerdos entre algunos países, ello los

hace regionales, aunque no necesariamente globales, de hecho distan mucho de serlo.

## **b. Organismos Internacionales**

Existen diversos organismos que determinan las reglas del juego de todos los países del mundo. Por mencionar algunas, tenemos a el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), que forma parte del Grupo de Banco Mundial (BM), así como el Fondo Monetario Internacional (FMI) organismos creados durante la Conferencia Monetaria y Financiera de Bretton Woods, poblado ubicado en el estado de New Hampshire, EUA. Otros organismos creados por las mismas circunstancias son la Organización Mundial de Comercio (OMC) creada de la extinción del GATT hace quince años (1995).

Asimismo, existen organizaciones políticas, que también dictan normas a nivel mundial como, por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que como sabemos surgió después de la Segunda Guerra Mundial (SGM), la Organización de Estados Americanos (OEA), además del Foro Económico Mundial celebrado cada año a fines de enero en la ciudad alpina de Davos, Suiza.

Todos estos organismos están financiados por los países que pertenecen a ellos, sin embargo, Estados Unidos de América (EUA) tiene un papel determinante en las decisiones de cada uno de ellos.

## **c. Organizaciones multinacionales**

Cuando nos referimos a un organismo multinacional, estamos hablando de un organismo que tiene organizaciones en distintos países, y que sus estrategias se generan en una organización matriz, y que puede o no tener la propiedad de todo o posee alguna parte del capital de las organizaciones subsidiarias.

#### **d. Movimiento sociales (antiglobalización)**

Los movimientos globalifóbicos tienen su origen en la cumbre de la Organización Mundial del Comercio (OMC) celebrada en 1999, en Seattle, EUA. En ese año, más de 50,000 personas provenientes de todo el mundo querían evidenciar la incongruencia de los acuerdos de esa cumbre con el alto grado de pobreza mundial.

Estos grupos que están en contra de la globalización representan un fenómeno internacional que aglutina a multitud de grupos, asociaciones, sindicatos y partidos políticos de todo el mundo. Todos estos colectivos se caracterizan por su diversidad (estudiantes, anarquistas, homosexuales, lesbianas, *hackers*, ecologistas, etc., pero tienen en común su rechazo al capitalismo y al modelo socioeconómico impuesto por el neoliberalismo).

Luchan contra los grandes organismos económicos, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y La OMC, los cuales mencionamos anteriormente; contra las compañías transnacionales, como Adidas, Nike, McDonald's, etc., a muchas de las cuales acusan de enriquecerse explotando a menores y contra los grandes poderes fácticos responsables del abismo que separa a los estados del Norte y el Sur.

Entre sus objetivos prioritarios figura la condonación de la deuda de los países pobres, la defensa de los derechos fundamentales de las minorías y de las poblaciones más desfavorecidas, así como la protección del medio ambiente.

#### **1.2.6. Consecuencias**

Las consecuencias que ha provocado la globalización a personas, a organizaciones, a países, en fin, a todo el mundo son varias:

- a. Existe una alta competencia entre las organizaciones. Provocando a las organizaciones que tengan menos ganancias y aumenten la efectividad de sus bienes y/o servicios.
- b. Los empleados de las organizaciones requieren certificar sus competencias laborales para poder competir con otros empleados que tienen esta certificación y se contratan con sueldos más bajos.
- c. Se elige a países que tengan una mayor seguridad en sus economías y en su política interna, esto provoca que muchos países emergentes no reciban inversiones importantes.
- d. Las organizaciones generan exigencias de lenguaje, capacitación, manejo de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), amén de conocimiento especializado.
- e. El cambio de las organizaciones que se están volviendo más horizontales que verticales, esto es, se prepara a todos los miembros para que puedan tomar decisiones y compartir responsabilidades.
- f. Existe un incremento en organizaciones transnacionales, multinacionales e incluso franquicias.
- g. Al crear prácticas administrativas virtuales, se empieza una exclusión más acentuada para emplear a las personas, porque las certificaciones de las competencias cuestan, la gente desempleada no puede certificarse y para certificarse tienen que tomar un curso y a veces no tienen el tiempo para tomarlos.
- h. El traslado de personas de un lugar a otro, hace que las culturas tengan un sincretismo, es decir, una mezcla con otras.

### **1.3. Competitividad**

Aunque no nos guste la globalización, es un hecho inevitable. Estamos inmersos en este fenómeno neoliberal, mismo que ha provocado mucha pobreza, inequidad, injusticia, etc. Aún con ello, es una realidad que nos exige estar en competencia

con otras organizaciones que ofrecen los bienes y servicios con más ventajas y con mayor calidad. La competitividad, como sabemos cuando los organismos determinan el nivel que cada país tiene, valora muchos factores, que podemos resumir en cuatro fundamentales, a saber: desempeño de las organizaciones, desempeño de la economía de cada país, infraestructura y desempeño de las instituciones gubernamentales.

Cuando hablamos de competitividad podemos confundir el término con competencia. La primera tiene que ver con distinguirse en un mercado de sus bienes o servicios que ofrece, garantizando seguridad, no corrupción, simplificación administrativa, entre otras cosas. Y competencia tiene que ver con las habilidades de las personas que garanticen el logro de los objetivos de las organizaciones.

### **1.3.1. Definición**

No es algo fácil poder definir la competitividad, debido a que existen diversas perspectivas para hacerlo y señalar los elementos que lo conforman; existen diversos niveles en donde se aplican, la existencia de muchos indicadores para determinar el nivel, de los cuales consideraremos al menos cuatro.

Existe en México un organismo que analiza los factores que determinan la competitividad, se trata del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el cual refiere la definición de competitividad y algunos otros aspectos, que comentaré más adelante, a fin de aclarar el concepto más adecuadamente. He aquí algunas definiciones:

**Cuadro No.1.2 Concepto de Competitividad. Diversos Autores.**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Instituto Mexicano para la Competitividad<sup>5</sup></b>	La capacidad de un país para atraer y retener Inversiones.
<b>Luis Rubio (et al)<sup>6</sup></b>	La capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio.
<b>Diccionario de la Real Academia Española</b>	Capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin.
<b>Revista <i>World Competitiveness Yearbook</i><sup>7</sup></b>	La habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus organizaciones y más prosperidad para sus habitantes.
<b>Revista WEF <i>Global Competitiveness Report</i><sup>8</sup></b>	La habilidad de un país para alcanzar altas y sostenidas tasas de crecimiento del producto per cápita.

Estas definiciones, así como otras, generalmente enfatizan su significado con la rivalidad y tres elementos generales, el ámbito de la competencia, los sujetos rivales y el objeto o fin de la rivalidad.

Ahora bien, en el siguiente cuadro podemos ver el índice de competitividad de algunos países:

<sup>5</sup> Instituto Mexicano para la Competitividad, Simulador de competitividad: disponible en línea, aquí, recuperado el 22/06/10.

<sup>6</sup> Luis Rubio y Verónica Baz (2005. 25)

<sup>7</sup> Ecolink: "competitividad", disponible en línea: <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion/definicion>, recuperado el 22/06/10.

<sup>8</sup> Ibid.

**Cuadro 1.3 Comparativo del Índice de Competitividad 2004/2006 Fuente: IMCO<sup>9</sup>**

País	Índice de Competitividad 2006	Porcentaje	Índice de Competitividad 2004
Irlanda	1	74.56	1
Australia	2	71.92	4
Suiza	3	71.60	3
Dinamarca	4	71.00	2
Noruega	5	70.60	9
Suecia	6	70.48	6
Estados Unidos	7	70.26	7
Reino Unido	8	69.51	8
Finlandia	9	68.66	5
Alemania	10	68.40	10
Holanda	11	67.95	11
Bélgica	12	67.83	12
MÉXICO	33	46.31	30

Con esto podemos hacer las siguientes observaciones:

- México ocupaba el lugar 33 de 45 países en 2006.
- México retrocedió tres posiciones entre 2004 y 2006, por lo que se colocó entre los seis países que más posiciones perdieron<sup>10</sup> Sólo en seis países disminuyó la inversión, México es uno de ellos, junto con Bolivia, Israel, El Salvador, Venezuela y Polonia.
- La inversión promedio por persona económicamente activa de los 10 países más competitivos es cinco veces mayor que la de México.
- En el Índice 2004, México era el segundo país más competitivo de Latinoamérica.
- A 2006 es el quinto, superado por Chile, Costa Rica, Brasil y Colombia.
- México retrocede en seis de los diez factores de competitividad. Esto sólo ocurre en cinco países más.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Aunque Finlandia perdió cuatro posiciones, continúa estando entre los primeros nueve países más competitivos. China también perdió cuatro posiciones. Sudáfrica, República Checa y Polonia perdieron tres posiciones en el periodo 2004-2006.

- En el índice de competitividad 2004, México superaba la posición 30 en cinco de los diez factores. Hoy sólo el subíndice: Sectores económicos con potencial supera el lugar 30.
- Irlanda se mantuvo en el primer lugar del índice, aunque su inversión bajó al octavo. por integrante de la Población Económicamente Activa (PEA) aumentó más de 50 por ciento.
- De los países latinoamericanos, sólo Chile está dentro de los 18 países más competitivos.
- Corea del Sur fue el país que más avanzó (cinco posiciones) y se coloca en lugar 10 entre los 19 países más competitivos.

### 1.3.2. Ventajas Competitivas

**La ventaja competitiva** es aquello que le permite estar en mejor posición que aquellos que ofrecen los mismos productos o servicios y muchas veces no se encuentra identificada. No identificar la ventaja competitiva provoca que en determinado momento descuidemos aquello que hace que nuestros clientes se comporten como tales.

Según Michael Porter, “la ventaja competitiva nace de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio” (Porter, 2005: 33)

Cada una permite una mejor posición en los costos y crea las bases para hacer la diferenciación con la competencia. Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos estratégicos de la organización, lo cual implica una interrelación funcional fincada en la cooperación. En sí, la cadena de valor se trata de un conjunto de actividades que tienen que ver con el sistema



organizacional, tomando como aspecto central la realización del producto o servicio.

Para comprender mejor esto, nos remitiremos a Porter

“una cadena está constituida por **nueve**<sup>11</sup> categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva” (Porter, 2005: 34).

A fin de tener presente aún más la cadena de valor de cualquier organización, se dividen las actividades en principales (Porter les llamó primarias) y de apoyo. Existen **cinco actividades primarias**:

1. Logística de entrada (todas aquellas actividades relacionadas con recibir, almacenar y distribuir los insumos del producto), por ejemplo, cuando hace el pedido a su proveedor, la forma en que recibe sus productos o materias primas, cómo las guarda en su almacén, el método mediante el cual controla sus inventarios, la manera en que envía estos para iniciar su proceso o en su defecto regresar al proveedor aquellos productos defectuosos o de mala calidad.
2. Operaciones (todas aquellas actividades que permiten la transformación del producto o las necesarias para dar el servicio), pueden ser por ejemplo, todo lo relacionado con la elaboración de su producto, empaquetado, el mantenimiento del equipo, etcétera.
3. Logística de salida (actividades que tienen que ver una vez que se tiene el producto para entregárselo a los clientes) por ejemplo, guardar los productos terminados, control del transporte para repartir, todo el proceso para los pedidos y su programación de entrega.
4. Mercadotecnia y ventas (actividades relacionadas

---

<sup>11</sup> El énfasis propio, es decir, de quien esto escribe.

con dar a conocer el producto o servicio a los clientes para que estos lo adquieran) esto es, publicidad, promoción, todo lo relacionado con la fuerza de ventas o vendedores, cotizar, determinar los precios, etcétera.

5. Servicio (todas aquellas actividades que se derivan de otorgar el servicio para otorgarlo o mejorarlo) por ejemplo, la instalación, reparación, refacciones o mejora del producto.

Por otro lado, están **las actividades de apoyo**, que son todas aquellas necesarias de realizar pero no tienen estrictamente que ver con el proceso de elaboración del producto o prestación del servicio, pero que sin ellas, no se podrían realizar las actividades primarias. Las actividades de apoyo son cuatro: adquisiciones (otros insumos que se usan en la organización, etc.); desarrollo tecnológico (actividades para mejorar el producto), administración de recursos humanos (todas las actividades para reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar el desempeño, pago de nóminas del personal) y la infraestructura organizacional, que es todo lo relacionado con la administración de la organización, la contabilidad que se realiza, la planeación, la organización, la dirección, el control, entre otros componentes del procedimiento administrativo.

Según Porter, las metas indican cómo se debe determinar las estrategias y la forma de cómo lograrlas. Este prestigiado teórico sintetiza las estrategias en tres tipos:

- Liderazgo en costos. (La organización que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
- Diferenciación. (La organización se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
- Enfoque. (La organización se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o a través de la diferenciación).

Estas tres estrategias nos permitirán definir una ventaja competitiva para nuestra organización.

### **1.3.2.1. Fuentes de ventajas competitivas**

Existen diversas fuentes de ventajas competitivas, pero se consideran, en términos generales, tres: el capital humano, las competencias básicas y las capacidades organizativas. Y en cada uno de estos rubros podemos generar otras como: la ética organizacional, la tecnología, el conocimiento, etcétera.

En sí, hay que recordar que cualquier cosa que nos haga diferentes a la competencia se puede considerar una ventaja competitiva, el problema no es identificarla sino fortalecerla y mejorarla día a día.

### **1.3.2.2. Medios para lograr la ventaja competitiva**

Para poder identificar la ventaja competitiva es necesario tener información de la organización, que a su vez requiere mucho trabajo pero puede dar la diferencia entre conocer o no su ventaja competitiva de una manera más objetiva.

Para ello, se tiene que conocer la siguiente información: ¿Cuánto se vende?, ¿cuántos clientes se tienen?, ¿cuántos productos se tiene?, ¿cuáles son los más vendidos? y ¿cuánto cuesta el rendimiento del servicio o producto que se vende?

Posteriormente, hay que registrar toda esta información en una base de datos y actualizarla constantemente para identificar el comportamiento de toda esta información.

Veamos: Como pequeña y mediana organización, sabemos que tenemos una problemática prácticamente común con todas las pymes, esta es la falta de



recursos. Así que es muy importante para aprovechar mejor los recursos, tener claro CUATRO aspectos:



**Gráfico 1. Aspectos Necesarios para poder identificar la ventaja competitiva en la pyme.**

Es necesario definir, el monto de las ventas por hora, diarias, semanales, quincenales, mensuales, bimestrales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales, anuales, bianuales, trianuales, quinquenales, sexenales, decenales e incluso por cada veintena de años. Esto nos permitirá conocer: los días que más vendemos, los meses que más vendemos, las temporadas que más vendemos y por lo tanto, los que menos vendemos también. Lo cual nos ayudará a definir diversas estrategias para alcanzar mejor los objetivos deseados.

El siguiente paso es saber más sobre mis clientes, la mayor parte de las veces los clientes compran y se van, sin embargo, si conociera dónde viven, cada cuánto me visitan, qué compran la mayor parte de las veces, qué los hace venir a mi organización, qué servicios prefieren, etcétera, pues eso me daría mucha información, porque cuidaría que nunca faltaran esos productos, sabría cómo atenderlo mejor, vería dónde poner más publicidad, podría decidir alguna promoción, le daría una atención diferente, en fin, definiría mi estrategia de servicio.

Conocer cabalmente los productos que vendo, y cuáles son los que más se venden, para saber cuáles prefieren los clientes y garantizar que siempre los

tendré, permitiría estar en contacto con mis proveedores para que nunca me falten los insumos o productos que requiero para cubrir mi demanda, entre otras cosas.

Por último, se tiene que conocer los datos de la medida del rendimiento de los procesos, esto es, todo lo que se hace en la organización se hace para ver qué características debe tener el producto o servicio para satisfacer al cliente, esas medidas de rendimiento son cuatro: calidad, servicio, costo y rapidez. Determinar cuánto cuesta realizar el producto o servicio que se vende, (no solamente la materia prima o insumos que necesito para hacerlo o brindarlo, sino cuánta luz, teléfono, gas, sueldos, papelería, etc.) ayudará a conocer los mínimos de recursos que se requiere. Es fundamental definir el nivel de servicio que le ofrecemos al cliente, es decir, las características que el producto o servicio debe tener para que el cliente esté satisfecho. Finalmente, determinar el tiempo en que se realiza el proceso para que el cliente salga contento de la organización. Todas estas medidas, no son tan fáciles de calcular, ya que, demandan que tengamos un conocimiento muy grande de nuestro sistema organizacional.

### **1.3.3 Competitividad y crecimiento económico**

Ya mencionamos anteriormente, lo que se considera por competitividad, decíamos que es la capacidad de un país para atraer y retener inversiones. Un país competitivo es un país que garantiza que sus organizaciones generan empleo y crecimiento; que sus políticas públicas estimulan seguridad, no corrupción; la disminución de trámites gubernamentales; incremento en la educación; garantía de vivienda; disminución de la desnutrición y obviamente de la pobreza. Otros factores podrían ser:

- Sistema de derecho confiable y objetivo
- Manejo sustentable del medio ambiente
- Sociedad incluyente, preparada y sana
- Economía dinámica e indicadores estables

- Sistema político estable y funcional
- Mercados de factores (capital, mano de obra y energía) eficientes
- Sectores precursores (telecomunicaciones, transporte y sector financiero) de clase mundial
- Gobierno eficiente y eficaz
- Aprovechamiento de las relaciones internacionales
- Sectores económicos con potencial (industrias que por diferentes motivos tengan posibilidades de ser competitivas).

Muestra de lo anterior, es que desde el año 2003 China desplazó a México como el segundo país que más exporta a los EE.UU.; en ese año las exportaciones mexicanas representaban el 11% del total de las importaciones de Estados Unidos, las de China representaban el 11.7%.

Para el cierre de 2006, China acaparó el 15.5% del mercado estadounidense, en tanto México descendió al 10.7%.

Aunado a lo anterior, resulta preocupante que pese a que nuestro país suscribió once Tratados de Libre Comercio y un Acuerdo de Asociación Económica con cuarenta y cuatro países desde 1994, no hemos logrado diversificar nuestro comercio, ya que el 87% de las exportaciones totales se siguen destinando a Estados Unidos y Canadá.

Las constantes caídas de México en la clasificación mundial de competitividad y la pérdida de mercado en Estados Unidos son muestra fehaciente de que las políticas económicas instrumentadas por el Gobierno Federal no han bastado para brindar un ambiente propicio para que las organizaciones sean promotoras del desarrollo económico.

La complejidad de las leyes; la alta tramitología; la baja inversión en infraestructura y educación; la ausencia de apoyos para impulsar la innovación; el

auge del crimen organizado, así como los elevados costos que enfrentan las organizaciones, son sólo algunos de los factores que hacen que nuestro país, permanezca estancado, con bajos niveles de crecimiento e incapacitado para generar los empleos que se demandan.

## 1.4 Productividad

### 1.4.1 Definición

Si analizamos la palabra productividad, la podemos descomponer en los dos términos que la componen, producción y actividad. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la organización y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

Autor o Fuente	CONCEPTO
<b>James Stoner (1996:642)</b>	Relación entre insumos y productos, es una medida de la eficiencia de un individuo en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes o servicios.
<b>Conceptos de diversas instituciones</b>	<p>OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.</p> <p>OIT (Organización Internacional del Trabajo). Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.</p> <p>EPA (Agencia Europea de Productividad) Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está</p>

	basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy, que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.
<b>(Econlink)</b>	El concepto se refiere al incremento de producción que puede lograrse mediante adiciones en una unidad de alguno de los factores. <sup>12</sup>
<b>(Emuned)</b>	La <b>productividad</b> es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. <sup>13</sup>
<b>Gustavo Velázquez Mastreta (1980, 33)</b>	Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

**Cuadro No.1.4. Definición de productividad. Diversos autores.**

Por lo cual, podemos decir que la productividad es la capacidad que tiene un individuo para producir o lograr, en un tiempo determinado con los recursos disponibles para lograr, un objetivo específico. Desde luego, que no podemos entender esto si no comprendemos las características de las pequeñas y medianas organizaciones y la forma en que les impacta en el logro de sus objetivos la productividad.

Indiscutiblemente, no sólo para las micro, pequeñas y medianas organización es importante incrementar la productividad, sino para cualquier organización. Como sabemos, existen diversas formas de lograr que el trabajador aumente su capacidad de producir, pero sin duda, existen diversas estrategias de gestión administrativa que permiten lograrlo más fácilmente.

<sup>12</sup> Econlink: “productividad marginal”, disponible en línea: <http://www.econlink.com.ar/definición/pmarg.shtml>, recuperado el 22/06/10.

<sup>13</sup> Eumed: “productividad”, disponible en línea: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/P12.htm>, recuperado el 22/06/10.

### **1.4.2 Factores que contribuyen a la productividad**

Hemos mencionado que la productividad es la capacidad que tiene un individuo para producir en un tiempo determinado con los recursos disponibles, por lo tanto pueden existir varios factores como: claridad en los objetivos, especificación de los procesos, definición de la calidad, la capacitación, etcétera.

### **1.4.3 Cómo mejorar la productividad**

La productividad se puede mejorar especificando:

- a. La visión y la misión de la organización
- b. Definiendo la estructura de la organización
- c. Determinando las funciones y procesos de cada uno de los puestos
- d. Determinando las políticas de calidad
- e. Estableciendo un plan de capacitación para cada una de las personas
- f. Integrando nueva tecnología para la realización de los objetivos y los procesos
- g. Definiendo nuevas formas de relacionarse en el trabajo
- h. Incrementando las condiciones de trabajo
- i. Llevando un control integral en cada una de las actividades a realizar

Todo esto no es tan fácil; sin embargo, se tiene que iniciar lo más pronto posible, la globalización nos ha impuesto una forma diferente de administrar para lograr la competitividad en las organizaciones, así que la productividad es básica para garantizar esa competitividad en la aldea global.

## **1.5. Tecnología**

Se puede considerar que es algo que desde los albores de la humanidad ha prevalecido para que el ser humano garantice su sobrevivencia, manifestándose en instrumentos, herramientas, materias primas y que han provocado que se logre su desarrollo.

### 1.5.1 Definición

El ámbito de la Tecnología está comprendido entre la Ciencia y la Técnica propiamente dichas. Por lo tanto el término "tecnológico" equivale a "científico-técnico". El proceso tecnológico da respuesta a las necesidades humanas; para ello, recurre a los conocimientos científicos acumulados con el fin de aplicar los procedimientos técnicos necesarios que conduzcan a las soluciones óptimas. La Tecnología abarca, pues, tanto el proceso de creación como los resultados. Dependiendo de los campos de conocimiento, tenemos múltiples ramas o tecnologías: mecánica, materiales, del calor y frío, eléctrica, electrónica, química, bioquímica, nuclear, telecomunicaciones, de la información.

La palabra tecnología proviene del griego *tekne* (técnica, oficio) y *logos* (ciencia, conocimiento).

AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Mario Bunge*</b>	El desarrollo de la actividad científica aplicada al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de bienes materiales y culturales.
<b>Gustavo A. Cárdenas*</b>	La suma de conocimientos de los medios y de los métodos destinados a producir bienes y servicios” pero aclara que la tecnología no es sinónimo de ciencia aplicada, pues en algunas ocasiones la tecnología es anterior a la ciencia, y en muchos otros la tecnología surge sin un conocimiento científico previo y preciso de cómo y por qué funcionan los procesos u ocurren los fenómenos con resultados concretos.

\* Véase, “Ciencia y Tecnología”, disponible en línea: [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Eje\\_tematico/d\\_cyt.htm#\\_ftn11](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cyt.htm#_ftn11), recuperado el 22/06/10.

<p><b>La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)*</b></p>	<p>Define la tecnología de manera más estrecha, como "el uso del conocimiento", es decir, "consiste en la utilización de herramientas y técnicas para realizar los planes y lograr los objetivos deseados".</p>
<p><b>Luis Alfredo Valdés Hernández (2004: 2)</b></p>	<p>Es un acervo de conocimientos de una sociedad relacionados con las artes industriales <b>Manfield</b>.</p> <p>Es una aplicación sistemática de la ciencia y otros conocimientos organizados en las tareas prácticas. <b>Galbraith</b></p> <p>Al igual que cualquier otra mercancía, la tecnología puede ser considerada desde dos puntos de vista alternativos, En tanto valor de uso es un compuesto instrumental de conocimientos aplicados a la producción, organización y comercialización (...) como valor de cambio es un activo de propiedad privada que confiere poder mercado y con ello, capacidad potencia para generar monopolios a aquellas que la controlan y explotan en Tecnología y control extranjeros de ola industria argentina.</p> <p>Una definición amplia de la tecnología debe de abarcar cuatro componentes: Hardware técnico, esto es, una configuración específica de maquinaria y equipos adecuados para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.</p> <p><i>Know how</i>, es decir, conocimiento científico y técnico, cualificaciones formales y saber basado en la experiencia</p> <p>Organización, vale decir, métodos de gestión capaces de relacionar el hardware técnico con el <i>know how</i>. El producto, es decir, el producto propiamente dicho o el servicio como resultado del proceso de producción <b>Jörg Meyer Stamer</b>.</p>

**Cuadro No.1.5 Concepto de Tecnología. Diversos autores.**

### 1.5.2 Tipos de Tecnología

Según el enfoque que tomemos, podemos realizar distintas consideraciones sobre las diversas formas de clasificar a la tecnología. De acuerdo con Mario Bunge, las tecnologías pueden clasificarse de la siguiente forma:

Tipo	Ciencia a la que están asociadas.	Campo de acción.
Materiales	Físicas	Ingeniería civil, eléctrica, electrónica, nuclear y espacial.
	Químicas	Inorgánicas y orgánicas.
	Bioquímicas	Farmacología, bromatología
	Biológicas	Agronomía, medicina, bioingeniería.
Sociales	Psicológicas	Psiquiatría, pedagogía
	Psico-sociológicas	Psicología industrial, comercial y bélica
	Sociológicas	Sociología y politología aplicada, urbanismo y jurisprudencia.
	Económicas	Ciencias de la administración, Investigación operativa
Conceptuales	Bélicas	Ciencia militares
	Informática	
Generales	Teoría de los sistemas	Teoría de autómatas, de la información, de los sistemas lineales, de control, de la optimización, etc.

**Cuadro No.1.6 Tipos de Tecnología. Mario Bunge (1997: 210)**

### 1.5.3 La Tecnología como Fuente de Ventaja Competitiva

Según Chiavenato (2007: 25), existen seis variables básicas para analizar a las organizaciones, las tareas, las personas, la estructura, la competitividad, el ambiente y finalmente la tecnología. Anteriormente, mencionamos que la ventaja competitiva es aquello en lo que nos hacemos diferente de la competencia, en otras palabras, en lo que nos distinguimos de la competencia. Las organizaciones poseen tecnología para realizar sus procesos.

## **Bibliografía del tema 1**

Bunge, Mario (1997) *La ciencia, su método y su filosofía*, Bs. As., Sudamericana.

Cárdenas, Gustavo A. (2002) *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*.  
3ª edición, México, Centro Universitario de Ciencias Económico  
Administrativas (CUCEA).

Chiavenato, Idalberto, (2007) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill.

Ferrer, Aldo. (2002) *De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la Globalización*. 2ª ed., México, Fondo de Cultura Económica.

Porter, Michael. (2005). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México, CECSA

Rubio Baz, Luis y Verónica, (2005) *El Poder de la Competitividad*. México, Fondo de Cultura Económica

Stoner, James, et al. (1996) *Administración*. 2ª ed., México, Prentice Hall,

Toffler, Alvin. (1981) *La Tercera Ola*. México, Diana.

Valdés, Luis Alfredo. (2004) *El Valor de la Tecnología en el Siglo XXI*. México, Fondo Editorial de la FCA,

Velázquez, Gustavo et al., (1980). *Administración de los Sistemas de la Producción*. 4ª ed., México, Limusa

## **Mesografía**

Econlink: “competitividad”, disponible en línea:  
<http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion/definicion>  
(22/06/10)

Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas  
Eumed: “productividad”, disponible en línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/5/productividad.htm> (22/06/10)

Globalización y Economía: “El contexto de la globalización” (04/2007), disponible  
en línea: [http://globalizacionyeconomia.blogspot.com/2007/04/el-  
contexto-de-la-globalizacion.html](http://globalizacionyeconomia.blogspot.com/2007/04/el-contexto-de-la-globalizacion.html), (22/06/10)

Trujano, G., y otros, “La microempresa en el contexto de la globalización: Una  
propuesta alternativa.” (Ponencia, presentada en el Seminario La  
Globalización como oportunidad de Desarrollo de las  
Microempresas. Mejorando las capacidades del Empresario, Univ.  
Anáhuac del Sur, 18 al 22 julio 2005), disponible en línea:  
[www.redsolidarios.org/word/ponencia\\_univ\\_anahuac.doc](http://www.redsolidarios.org/word/ponencia_univ_anahuac.doc),  
(22/06/10)

Instituto Mexicano para la Competitividad. Disponible en línea  
<http://www.imco.org.mx> (22/06/10)

## **Actividades de aprendizaje**

**A.1.1** Elabora un cuadro sobre la Segunda Guerra Mundial, que señale:  
antecedentes, consecuencias e impacto que tuvo en el trabajo.

**A.1.2** Elabora un cuadro que señale: el concepto de globalización, competitividad,  
productividad y tecnología

**A.1.3** Escribe en una cuartilla tu opinión sobre la relación de estos conceptos (globalización, competitividad, productividad y tecnología)

**A.1.4** Investiga los indicadores que determinan que un país es competitivo y analiza a tres países tomando en cuenta esos indicadores.

**A.1.5** Investiga 10 indicadores para medir la productividad de una organización.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿En qué consiste cada una de las olas que propone Alvin Toffler para comprender la evolución de la humanidad?
2. ¿Cuáles son las consecuencias que originó la Segunda Guerra Mundial para las organizaciones?
3. ¿Qué se entiende por globalización?
4. ¿Qué impacto tiene la globalización en las organizaciones?
5. ¿Quiénes son los principales actores en relación a la globalización?
6. ¿Cuáles son los indicadores para determinar en un país el grado de competitividad?
7. ¿Cómo se reconoce la ventaja competitiva en una organización?
8. ¿Qué indicadores pueden determinar la productividad de una organización?
9. ¿Qué diferencia existe entre cada uno de los tipos de tecnología?
10. ¿Por qué la tecnología puede considerarse una ventaja competitiva?

## Examen de autoevaluación

1. Alvin Toffler refiere que la revolución agrícola se le debe considerar como la:
  - a) primera ola
  - b) segunda ola
  - c) tercera ola
  - d) cuarta ola
  
2. Se puede entender por globalización como el / la:
  - a) creciente integración de las economías, a través del comercio de bienes, servicios, personas y conocimientos.
  - b) intercambio comercial entre países.
  - c) apertura comercial de fronteras.
  - d) integración entre los países para la toma de decisiones sobre política, economía, cultura y tecnología.
  
3. La capacidad de un país para atraer y retener inversiones es:
  - a) productividad
  - b) financiamiento
  - c) competitividad
  - d) inversión financiera
  
4. Aquello que le permite estar en mejor posición que aquellos que ofrecen los mismos productos se le reconoce como:
  - a) competencia
  - b) competitividad
  - c) ventaja competitiva
  - d) productividad

5. Se les considera dentro de la cadena de valor, actividades primarias:
  - a) recibir y almacenar, reclutamiento de personal, pago de nóminas, la contabilidad.
  - b) instalación, guardar los productos terminados y contratar al personal.
  - c) control del transporte para repartir, cotizar y reparación de la maquinaria.
  - d) actividades para mejorar el producto, capacitar al personal y la aplicación del proceso administrativo.
  
6. Se considera dos factores para considerar si un país es competitivo:
  - a) vende mucho y cuenta con personal capacitado.
  - b) su sociedad es incluyente, preparada y sana y alfabetizada.
  - c) economía dinámica e indicadores estables y personal capacitado.
  - d) manejo sustentable del medio ambiente y sistema político estable y funcional.
  
7. La capacidad que tiene un individuo para producir en un tiempo determinado con los recursos disponibles se le considera :
  - a) productividad
  - b) competitividad
  - c) producción
  - d) ventaja competitiva
  
8. La utilización de herramientas para realizar los planes y lograr los objetivos deseados es:
  - a) productividad
  - b) competencia
  - c) competitividad
  - d) tecnología

9. Se le considera un tipo de tecnología:
- a) técnicas
  - b) utilitarias
  - c) específicas
  - d) materiales
10. Se le considera las seis variables de cualquier organización:
- a) personas, tareas, proceso, fines, estructura y tecnología.
  - b) personas, tareas, proceso de transformación, misión, ambiente y tecnología.
  - c) tecnología, ambiente, competitividad, personas, tareas y estructura.
  - d) tecnología, procesos, misión, personas, tareas y estructura.

## **TEMA 2. PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA**

### **Objetivo Particular**

Al finalizar el alumno podrá describir los nuevos enfoques de la administración en relación con la construcción del futuro de las organizaciones, así como las ventajas y desventajas de la aplicación de cada una de ellas.

### **Objetivos Específicos**

- Definir el concepto de estrategia
- Comprender la importancia de la aplicación de una planeación estratégica para determinar el curso de acción de la organización
- Analizar el proceso de la planeación estratégica en el contexto de la aldea global
- Señalar la diferencia entre planeación estratégica y prospectiva
- Conocer los diferentes métodos prospectivos

### **Temario Detallado**

#### **2. Prospectiva y estrategia**

##### **2.1 Concepto de estrategia**

##### **2.2 Planeación estratégica en las organizaciones**

2.2.1 Definición

2.2.2 Pensamiento estratégico

2.2.3 Importancia del liderazgo

2.2.4 Importancia de la visión

##### **2.3. La prospectiva**

2.3.1 Definición

2.3.2 Metodología de la prospectiva

2.3.3 Relación entre la prospectiva

## 2.4. Métodos prospectivos

### 2.4.1. Cualitativos

### 2.4.2. Cuantitativos

## 2.5. Aplicación en las organizaciones

### Introducción

Se dice que lo único permanente es el cambio, las organizaciones tienen que tener claro que la tecnología, los procesos, las herramientas son vertiginosas y la capacidad de adaptación tiene que ser de igual forma.

Para obtener una ventaja competitiva se requiere tener claro las estrategias que puedan permitirnos construir el futuro, ese futuro deseado, posible y probable que nos garantice la sustentabilidad en el mercado. De ahí la importancia de considerar que el largo plazo se tiene que planear, se tiene que racionalizar para que la misión se logre de una forma efectiva.

### 2.1 Concepto de estrategia

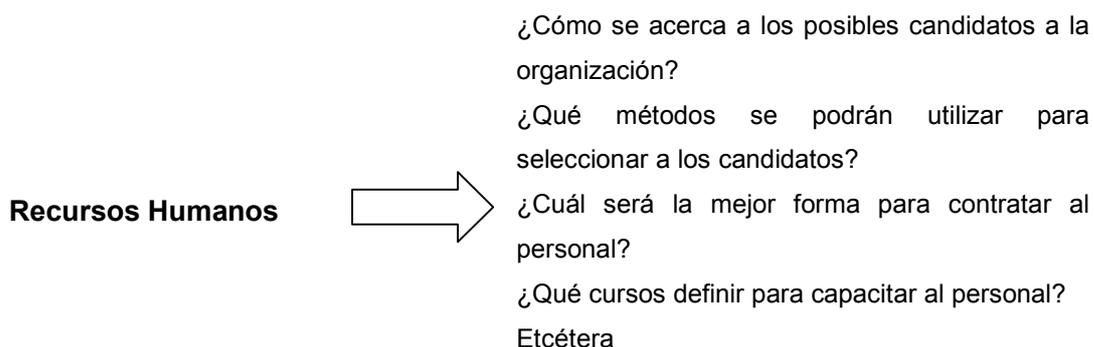
La palabra estrategia proviene del griego “*strategos*” que significa “general”. “A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, “*stratego*” significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, 1997:1).

AUTOR	CONCEPTO
Henry Mintzberg (1997: 7)	Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
Idalberto Chiavenato (2006: 202)	Movilización de los recursos de la organización en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el

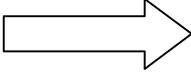
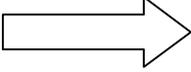
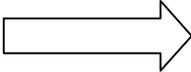
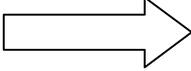
	largo plazo.
Michael Hitt (2006: 18)	Plan del curso de acción que deriva en la asignación de los recursos de la organización para lograr las metas identificadas.
Joaquín Rodríguez Valencia (2006: 85) (recupera de diversos autores)	Christensen R y Andrews K. Es un plan general de la organización para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él.  Ross y Kami Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

**Cuadro 2.1 Definición de estrategia de diversos autores.**

Las organizaciones realizan funciones que son eje de todas las actividades que se realizan en las instituciones, las cuatro generalmente conocidas son producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos. Inclusive algunos autores manejan que el orden de estas funciones es porque explica la importancia en la producción del bien o servicio, los egresos e ingresos para finalmente venderlo. Es necesario preguntarnos la situación en que nos encontramos en cada una de ellas, para ello hay que realizar ciertos cuestionamientos para obtener información de cada una, a continuación veremos unos ejemplos <sup>14</sup> de cada área:



<sup>14</sup> Nota: Información tomada de los apuntes del SUA de la UNAM de la asignatura Planeación teoría Estrategia de la autora de este trabajo

<b>Finanzas</b>		<p>¿Qué formas de financiamiento puede obtener la organización?</p> <p>¿Qué políticas para otorgar crédito a los clientes puede definir la organización?</p> <p>¿Qué medios serán los más adecuados para realizar la publicidad?</p>
<b>Mercadotecnia</b>		<p>¿A qué mercado orientar la publicidad?</p> <p>¿Qué estrategia de precios fijar a lo largo de la vida del producto?</p> <p>¿Qué canal de distribución se deberá utilizar?</p> <p>¿Cómo deben de seleccionarse los proveedores?</p>
<b>Producción</b>		<p>¿Cómo fijar la política de compras de la organización?</p> <p>¿Qué procesos deben cambiarse?</p> <p>¿Qué control de inventarios debe ser el mejor?</p>
<b>Sistemas</b>		<p>¿Cómo definir los sistemas de la organización?</p> <p>¿En qué tiempo se debe cambiar la tecnología?</p> <p>¿Qué software debe de tener la organización?</p>

**Cuadro 2.2 Preguntas para formular estrategias en las áreas funcionales de la organización**

## **2.2 Planeación Estratégica en las organizaciones**

Entrar en un proceso de realizar una planeación estratégica implica tener claro la intención primordial de ella, saber qué es lo que nos va a determinar el conjunto de estrategias que podemos plantear está determinada por la visión y la misión. Estas dos son la base de la planeación estratégica. Hacia dónde queremos ir. Determinar las acciones del presente para que logremos ese futuro que nos permita crecer y lograr la ventaja competitiva. Pero para ello, primero tenemos que analizar el concepto “planeación” y la etapa del proceso administrativo con el

objeto de comprender sus elementos y la forma de realizarla. Así pues, iniciemos con la comprensión de estos conceptos.

La primera etapa del proceso administrativo es la **planeación**, que es la encargada de definir el curso de acción que se va a seguir para alcanzar los objetivos previamente definidos. Diversos autores han propuesto sus propias definiciones y es importante conocer sus opiniones, por ello en el siguiente cuadro se exponen varias de éstas para analizar el concepto:

AUTOR	CONCEPTO DE PLANEACIÓN
Guillermo Gómez Ceja (1980: 31)	Proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.
Agustín Reyes Ponce (1983: 165)	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
Luis Alfredo Valdés Hernández, (2004: 1)	Proceso que pretende establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos; con ello asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados.
Harold Koontz (1994: 118)	Incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.
Idalberto Chiavenato (2006: 65)	Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
Joaquín Rodríguez Valencia (2006: 316)	Es un proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

Michael Hitt (2006: 270)	Proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos.
Russell L. Ackoff (2004: 13)	Es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el individuo sabio.

**Cuadro 2.3 Concepto de Planeación de diversos autores.**

Como podemos observar, la mayor parte de los autores considera que la planeación ayuda a construir el futuro de la organización y por lo tanto, hay que escoger la forma de construirlo. Este futuro deseable, probable y posible, se debe construir en tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

En la organización, dependiendo de la toma de decisiones que se tenga, se aplicará una forma determinada de planeación. En el siguiente cuadro, se analizan las características de cada una de ellas:

<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEACIÓN TÁCTICA</b>	<b>PLANEACIÓN OPERATIVA</b>
<p><b>M. Hitt (2006: 271)</b></p> <p>Centran su atención en el futuro (en el sentido más amplio de la palabra) de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones de los administradores.</p>	<p><b>Michael Hitt</b></p> <p>Traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas determinadas de la organización.</p>	<p><b>Michael Hitt</b></p> <p>Centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización.</p>

<p><b>Don Hellriegel (2005: 179)</b> Es el proceso de diagnosticar los ambientes externo e interno de la organización, decidir una visión y una misión, desarrollar metas generales, crear y seleccionar estrategias generales a seguir y asignar recursos para lograr las metas de la organización.</p>	<p><b>Don Hellriegel</b> Implica tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién hacer, quién lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo normal de un año o menos.</p>	<p><b>Don Hellriegel</b> Son las pequeñas acciones que permiten alcanzar el plan.</p>
<p><b>S. Robbins (2002: 84)</b> Planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno.</p>	<p><b>Stephen Robbins</b> Planes que especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización.</p>	<p><b>Stephen Robbins</b> Planes objetivos definidos claramente y que no dan cabida a los errores de interpretación.</p>

**Cuadro 2.4 Características de los diferentes tipos de Planeación.**

Nos damos cuenta por lo tanto de que es muy importante considerar que la planeación estratégica no se puede lograr si el nivel ejecutivo no se encuentra involucrado, pero tampoco se podrá lograr si los mandos intermedios y el operativo no se encuentran comprometidos. De ahí que el carácter de estratégico se subraye, ya que, cualquiera puede decidir lo que hay que hacer en un corto plazo, pero construir la ruta, por la cual, los miembros de una organización deban encaminar todos sus esfuerzos, no es cosa fácil.

Es importante, considerar que cada uno de estos planes tiene diferentes características. Por ejemplo, Hitt (2006: 270) considera las siguientes:

CARACTERÍSTICAS	PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS	PLANES OPERATIVOS
<b>Horizonte Temporal</b>	En general abarcan un periodo de entre 3 y 5 años.	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años.	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos.
<b>Alcance</b>	Son los más extensos; y se originan y se refieren a toda la organización.	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios.	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización.
<b>Complejidad</b>	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren.	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado.	Son los menos complicados puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas.
<b>Efecto</b>	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización.	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes, ni la posibilidad de supervivencia de toda la organización.	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización.

**Cuadro 2.5 Características de los diversos tipos de planes**

En este conjunto de características, existe un aspecto que es importante reflexionar en él, la planeación estratégica por sus propias características se le considera difícilmente reversible, ya que, es la planeación holística, total, globalizadora y no puede estar cambiando a cada instante, no así la táctica y no se diga la operativa que es totalmente reversible; esto es, las pequeñas acciones

para lograr la estrategia sí pueden corregirse o mejorarse, no pudiéndose realizar para la estrategia.<sup>15</sup>

### 2.2.1 Definición

En este contexto, la planeación estratégica es un proceso de planeación, que involucra no sólo a la alta dirección sino a todos los integrantes de la organización, que teniendo a la misión como guía general, se analiza- de acuerdo a la situación actual y real de la organización- la mejor forma de alcanzar los objetivos organizacionales. A continuación analizaremos varios conceptos:

AUTOR	CONCEPTO
Joaquín Rodríguez Valencia (2006: 87)	Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.
Leonard Goodstein (1998: 5)	Proceso por el cual los miembros se guían en una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.
George Steiner (2007: 22)	Proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar los objetivos.

**Cuadro 2.6 Concepto de planeación estratégica diversos autores.**

<sup>15</sup> Véase Ackoff (2004)

### 2.2.2 Pensamiento estratégico

En la organización es muy importante que se tenga el pensamiento estratégico porque se tiene que identificar lo que se quiere ser a largo plazo, para poder decidir las acciones del presente.

Las estrategias son muy importantes, ya que, proporcionan la orientación e indican a todos los empleados hacia dónde se encamina la organización, y no sólo eso, sino que también permite saber qué cosas se tienen que realizar en el presente que nos permitan alcanzar nuestro futuro. La creatividad es importante para visualizar el futuro pero la planeación estratégica hará que eso que se imaginó se vuelva realidad y que todos vayamos hacia ese objetivo.

### 2.2.3 Importancia del liderazgo

El liderazgo es fundamental en el momento de llevar a cabo las estrategias. El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para influir en otros individuos para lograr las metas deseadas, las cuales se alcanzarán si los dos factores importantes están presentes: la estrategia y el líder. Como sabemos existen diferencias entre liderazgo y administración, en el siguiente cuadro expondré algunas:

LIDERAZGO	ADMINISTRACIÓN
Hacen las cosas correctas	Hacen correctamente las cosas
Se interesan por la eficacia	Se interesan por la eficiencia
Innovan	Administran
Desarrollan	Mantienen
Se centran en las personas	Se centran en los programas y las estructuras
Tienen una visión a largo plazo	Confían en el control
Se centran en el futuro	Hacen hincapié en las tácticas,
Toman riesgos	

Incitan a la gente a cambiar	estructuras y sistemas Tienen una visión a corto plazo Se centran en el presente
------------------------------	--

**Cuadro 2.7 Diferencia entre Liderazgo y Administrador**

Como podemos observar cuando la organización tiene un pensamiento estratégico requiere de un líder que le permita alcanzar los objetivos. El pensamiento estratégico puede prevenir muchos de los efectos que las crisis del entorno provocan en las organizaciones cuando sólo se está actuando reactivamente.

#### **2.2.4. Importancia de la visión**

En todo momento es importante identificar lo que se quiere ser en el futuro, la forma en que los miembros de una organización se visualizan a largo plazo, sin embargo, cuando se tiene un pensamiento estratégico es imperativo conocer qué somos; pero para saber a dónde queremos ir, debemos saber qué queremos ser.

Para ello, recordaremos cómo Burt Nanus define la “visión”

como un futuro realista, creíble, atractivo para su organización[...] una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque a la segunda, provocando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y haciendo donde pretende ir.”(Boyet,1999: 22).

Como sabemos para determinar o poder racionalizar nuestra visión requerimos saber qué valores son importantes para nuestra organización, qué filosofía queremos que persigan todos los miembros todo ello para relacionarlo con lo que vendemos, para qué lo vendemos y a quién lo vendemos. Desde luego que todas las organizaciones tienen la intención de llevar la vanguardia en lo que hacen, de ahí que la estrategia nos permita visualizar a la organización a largo plazo.

### **2.3. La Prospectiva**

Este término, etimológicamente, tiene origen en vocablo latino “prospectus” que significa: lo relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. Como nos podemos dar cuenta, la prospectiva lo que intenta es ver el futuro o conocer el futuro, considero que todavía va a un punto más lejos, construir el futuro, ¿cómo? Valorando las acciones actuales para llegar a ese futuro que deseo, a ese futuro que creo posible y probable. Cuando uno hace prospectiva, se tiene que crear escenarios y determinar posibles contingencias y para ello analizo acciones que pueda implementar en el presente para poder hacer el día a día y llegar a ese futuro que tengo contemplado, desde luego que no es para tomar decisiones porque esas se toman en el presente, pero si tengo estudiado lo que deseo en el futuro y las acciones que me lo garantizan desde luego que la toma de decisiones se me garantiza.

Mucho se ha hablado del futuro y mayormente de su adivinación o predicción y no tanto de su diseño y construcción. Existen numerosos estudios y planteamientos que tratan de predecir el futuro de la humanidad, de un país, de una organización o de un área específica de conocimiento.

Sin embargo, a pesar de la creciente preocupación por el futuro, o quizás a consecuencia de ello, existe confusión respecto al significado de prospectiva. El término se está usando para denotar desde el pronóstico global más sofisticado hasta cualquier idea que sobre el porvenir pueda ocurrírseles.

La imaginación y la creatividad se hacen evidentes en la prospectiva, porque por un lado se tiene uno que imaginar hacia dónde uno quiere llegar, por otro lado, tiene uno que determinar acciones en el presente para alcanzar ese futuro y finalmente, satisfacer todas las expectativas, anhelos, intereses y problemas que se requieren para llegar a ese futuro deseable. Hacer prospectiva tiene ese reto en todo momento.

La prospectiva pues construye el futuro de la organización pero para ello requiere de una planeación estratégica que le permita alcanzar la misión planteada desde un inicio, que al conocer la situación actual de la organización a través de distintas herramientas proponga acciones estratégicas e instrumente acciones a corto y mediano plazo para alcanzarlas. Así que, la prospectiva puede seguir entre otros, estos objetivos:

- a. Proponer soluciones diversas a un futuro deseado
- b. Facultar a la organización de medios que le permitan actuar
- c. Estimular en la organización de mecanismos estructurados para garantizar la información necesaria para el control de la estrategia
- d. Definir valores, creencias y lineamientos para asegurar ese futuro deseable

La prospectiva sabe que el tiempo es muy importante, requiere de acciones a corto, mediano y largo plazo, considerando el grado en que cada una puede ser reversible. Aún cuando la planeación estratégica no es reversible, sí lo pueden ser sus acciones a corto plazo.

### **2.3.1 Definición**

Existe una extensa literatura semántica para estos términos, fenómeno que se repite en toda la teoría general de la administración, aún así, se le considera a la prospectiva como una ciencia que va a dar los elementos necesarios para estudiar el futuro, comprenderlo y determinarlo. ¿Para qué? Para poder influir sobre él, para poder decidir qué camino tiene que seguir, dirigirlo hacia la misión es el objetivo primordial, disminuir la incertidumbre que nos genera el futuro, a través del estudio del entorno y de la organización y su relación con el medio.

Para poder definir los futuros que hemos mencionado (futuro deseable, posible y probable) se requieren tres variables, los expertos, los actores y las leyes matemáticas. La ausencia de cualquiera de estas tres variables no explicaría la

objetividad para planear las acciones del presente para alcanzar lo que se desea de la organización. Los expertos son aquellos que por su trayectoria, grado de conocimiento de la problemática del entorno y de todas las fuerzas que intervienen para que una organización logre su misión, pueden aportar una opinión que permita generar estrategias o líneas estratégicas para crecer o mantenerse. Los actores están en las organizaciones, son los que toman las decisiones, son los que deciden si esa estrategia tiene el costo-beneficio adecuado a sus necesidades, de hecho sin el apoyo de ellos, la planeación estratégica no pudiera lograrse. Las leyes matemáticas son las herramientas para poner con objetividad la información que los expertos generan para que los actores decidan.

### **2.3.2. Metodología de la prospectiva**

La metodología prospectiva puede caracterizarse por la presencia de cuatro etapas, mismas que se encuentran en constante interacción.

- Normativa.
- Definicional.
- De confrontación estratégica y factibilidad.
- De determinación estratégica y factibilidad

La primera etapa, la **normativa**, es el momento de definir lo que se desea, hacia dónde queremos ir, es la etapa más creativa, porque nos permite imaginarnos cómo queremos ser en un tiempo corto, mediano o lejano, nos permite elucubrar lo que nos puede suceder si seguimos haciendo las cosas como las estamos haciendo. Puede generar ideas, desde un punto no avanzado o puede generarse considerando lo existente. El hecho es que esta etapa nos lleva a lo que realmente queremos ser y a lo que nuestra organización quiere que emane al exterior.

La **definicional**, entendida como la segunda etapa, nos va a ayudar a entender cómo estamos haciendo las cosas actualmente, nos va a dar la información de la forma en que alcanzamos la misión y por lo tanto, la forma en que nuestros objetivos se alinean o no a la misión. Cuando nosotros queremos construir el

futuro de la organización, requerimos estudiar las causas que nos están alejando de la visión, esa visión estratégica que nos llevará al futuro deseable.

La tercera etapa, la **confrontación**, es la que nos permitirá analizar la brecha que existe entre lo que estamos haciendo y lo que queremos llegar a ser. En esta etapa, valoraremos qué necesitamos para alcanzar esa visión, qué requiere la gente que trabaja en las organizaciones saber, saber hacer y hacer que las cosas sucedan efectivamente, qué procesos son los que permiten que eso se logre, qué necesidades se tienen que cubrir para que los clientes estén satisfechos y eso desde el punto financiero como se podrá garantizar.

Finalmente la cuarta etapa, la **determinación**, es la que nos determinará los lineamientos para lograr el futuro deseable, es la que nos definirá las estrategias y medirá el impacto y la probabilidad de que surjan contingencias y que nos alejen de nuestra visión.

### **2.3.3. Relación entre la prospectiva y la estrategia**

Explicar la relación entre la prospectiva y la estrategia puede sonar reiterativo. ¿Por qué? Porque hasta ahora hemos afirmado que una permite la construcción del futuro y la otra analiza cómo llegar a él. Pero recordemos que el término estrategia puede recibir diversas interpretaciones dependiendo en qué ambiente se utilice, en lo militar, se puede hablar de enemigo; en administración, se habla de competencia, etcétera. Sabemos que en la Grecia Antigua se sucintaban muchas guerras, (no exclusivamente ahí, pero es donde quiero ejemplificar) y se necesitaba de una persona que tuviera liderazgo, y que definiera una estrategia para ganar al enemigo, para dirigir a los soldados. Si esa estrategia no era la indicada, no sólo se perdía terrenos o batallas, sino lo principal: personas.

Por ello, se requiere a la hora de pensar en la mejor forma de afrontar la adversidad, de hacernos de tres preguntas ¿qué queremos?, ¿cómo queremos

lograrlo?, ¿cuándo lo queremos? Pero no todo nos llevará a generar estrategias; para ello tenemos que contemplar varios aspectos, el primero de ellos es muy importante porque tiene que ver con los recursos que se requieren para lograr esa estrategia, sea dinero, personas, sistemas o insumos de distinta índole; en segundo lugar considerar que es a largo plazo y la tercera que al ser estratégica es irreversible, no lo que se considere a corto plazo, su planeación operativa esa es reversible. Esto sólo la alta dirección lo puede promover, porque se necesita la decisión de ella, para facilitar la obtención de información y la generación de acciones que faciliten su implantación. Por ello, podemos generar algunos elementos que deben estar contemplados en la estrategia como puede ser :

- a. Toda estrategia tiene que perseguir un fin.
- b. Debe de ser comunicable.
- c. Debe de tener objetivos específicos, medibles, realistas y considerar el tiempo.
- d. Debe de generar ventajas sobre los competidores mediante el estudio de factores internos y externos.

Henry Mintzberg (1997: 5) menciona que puede tener cinco concepciones la estrategia, que se le puede ver como un plan, como un patrón, como una posición, como una pauta y como una perspectiva. Dependiendo de la situación en donde se quiera aplicar una estrategia, cualquiera de estas concepciones se puede utilizar. Por ejemplo, como un plan: puede ser cuando elaboramos un plan de acción para una situación de desastre, cuando hemos tenido un desastre natural, el ejército ya tiene un plan de acción para mitigar el daño causado por una lluvia o un sismo, le llama DN3. Como un patrón, es un modelo, es decir una consistencia en las acciones, un ejemplo puede ser la pintora que solo pinta manzanas, Martha Chapa. Como una pauta, o sea una maniobra, un ejemplo puede ser que en un poblado han estado asaltando a puras mujeres, la policía pone a una mujer policía disfrazada de civil para poder atrapar al asesino. Como posición, aquí podemos dar muchos ejemplos, porque es considerar el medio ambiente, entonces un

ejemplo puede ser el nicho de mercado que se selecciona para vender un producto y finalmente, un ejemplo de estrategia como perspectiva, tiene que considerarse internamente, es decir, lo que le puede identificar a una organización, Domino's Pizza es famosa por su servicio a domicilio, esa es su estrategia con una concepción de perspectiva.

Por lo tanto, cuando queremos relacionar el término prospectiva con estrategia, básicamente estamos diciendo que debemos ver qué tenemos que realizar hoy en las organizaciones, que nos permitan construir el futuro que logre competir de una manera fuerte y decisiva con la competencia.

#### **2.3.4. Importancia de la prospectiva**

La predicción del futuro sin lugar a dudas ha inquietado al ser humano, desde siempre lo ha abordado de diferentes maneras para conocerlo. Históricamente, se puede señalar que es uno de los aspectos más importantes, prueba de ello es la prospectiva, la cual se ha configurado como la mejor aliada de la planeación estratégica, al proporcionar una herramienta que permite visualizar el horizonte, ésta podrá con mayor facilidad señalar los medios más convenientes para alcanzarlo.

La prospectiva se dibuja como una metodología indispensable para determinar el futuro de la organización, adelantar estudios de diversos temas, para las organizaciones resulta de vital importancia servirse de esta herramienta, porque les proporciona una visión futura de problemas que le son vitales, la rentabilidad y la producción, por una parte permite detectar las causas de los problemas y, por otra señala la manera de cómo estos factores aparecerán en el futuro.

Con ello queremos decir, que la prospectiva tiene que generar posibilidades para estudiar los distintos escenarios posibles, midiendo el impacto y la probabilidad

que puede tener si decidimos por cualquiera de las estrategias propuestas para lograr que la visión estratégica se logre.

Las organizaciones se han valido de la prospectiva para cumplir sus objetivos de una manera adecuada, pero parece ser que esto también es viable para cada uno de los individuos que componen a la organización, pues les permite plantear los escenarios probables y el deseable en busca de lograr lo planteado con anterioridad.

El que estemos pensando en alcanzar el futuro nos hace reflexionar que el futuro no está en relación exclusivamente con el pasado, sino con todo lo que decidimos que nos puede llevar a la visión; esto es, hay un dicho que reza “infancia es destino”, puede ser si no planeamos, puede ser si no nos preparamos; pero si hacemos, lo que se tiene que hacer para alcanzar lo que visualizamos, lo que deseamos para construir nuestro futuro, ya sea como individuos o ya sea para nuestra organización, no hay un destino fatalista sino una visión y una decisión de seleccionar aquellas acciones que nos encaminen a ella.

Así pues, construir el futuro deseable, probable y posible nos hará determinar la mejor estrategia que nos acerque a dejar como diría Taylor de tener prácticas empíricas y realizar más científicas las actividades para lograr los objetivos de las organizaciones mejor que la competencia.

## **2.4 Métodos prospectivos**

### **2.4.1. Cualitativos**

Los principales métodos prospectivos son los siguientes:

- a. Método de escenarios
- b. Método Delphi

c. Método de impactos cruzados

a. El **método de escenarios** puede considerarse como el centro de la prospectiva. Un escenario es una descripción de una situación futura y la trayectoria de eventos que permiten imaginarse algún acontecimiento. En este contexto se pueden distinguir dos tipos de escenarios: los exploratorios y los de anticipación o normativos. Los primeros, los exploratorios, parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros posibles; los segundos, los de anticipación o normativos, se construyen a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o no.

Dentro del planteamiento de escenarios se debe considerar tres posibles escenarios: el pesimista, el realista y el optimista. En los cuales se plantea de acuerdo con la información considerada para realizar la prospectiva, las situaciones que se pueden presentar menos deseables, las más probables y las más deseables y eso puede permitir estar preparados para cualquier contingencia que se presente.

b. **Método Delphi**. Este método se dice que puede ser complementario del análisis de escenarios. Se basa en solicitar a expertos su opinión sobre los distintos indicadores que están influyendo en la organización, interna o externamente. Se les pide que asignen un número a cada uno de los indicadores para posteriormente analizar esa información. Permite que se conozca en forma individualizada la opinión y que no exista un sesgo en la información obtenida.

c. **Método de Impactos cruzados**. Este método mide dos variables el impacto que pueda tener algún suceso y el grado de probabilidad en que pueda presentarse, la importancia de este método radica en relacionar estas dos variables para analizar los factores que influyen o no, para lograr la visión y las posibles contingencias que se puedan presentar. La probabilidad de que ocurra algo nos mostrará si existe un impacto cruzado o no.

### 2.4.2. Cuantitativos

La mayoría de los métodos cualitativos pueden tener una expresión cuantitativa, aún así, tenemos a los pronósticos que son el ejemplo más claro. Sin embargo existen tres que son los principales:

- a) Análisis de juego de actores (Mactor)
- b) Análisis estructural
- c) Ábaco de Reignier

a. **Análisis de juego de actores**, este método requiere de un conocimiento de la técnica muy profundo, porque se miden las fuerzas que están interviniendo para que se presenten determinadas circunstancias. Se requiere mucha información y un esfuerzo de registro y tabulación muy importante.

Este método comprende 7 fases:

- Fase 1: Construir el cuadro "estrategias de los actores"
- Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados
- Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)
- Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)
- Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores
- Fase 6: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores
- Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

Aplicar este método presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

b. **Método de Análisis Estructural**, se ejecuta colectivamente y se trata de construir una matriz. Revisando todos los aspectos que están involucrados en la estrategia, cada una de las variables que son dependientes y esenciales al sistema establecido.

Las diferentes fases del método son las siguientes:

Fase 1: listado de las variables

Fase 2: revisión de relaciones entre las variables

Fase 3: revisión de las variables

Fase 4: Reporte

Finalmente, c. **el ábaco de Reigner** se parece un poco al Método Delphi, en tanto que toma en cuenta a los expertos, sin embargo, este método considera que deben estar juntos en un espacio y se les entrega unas tarjetas y ellos tienen que señalar cada uno de los indicadores con un color específico, para ello se consideran los colores de un semáforo, rojo, amarillo o blanco, verde y adiciona el negro. Consta de tres fases: en la primera se le expone a cada uno de los expertos la situación de cada uno de los aspectos por evaluar, segundo, cada experto evalúa señalando con una tarjeta el impacto que tenga ese indicador, y tercero, se discute los resultados.

Las principales aplicaciones, de esta técnica, son las de:

- Reducir el margen de incertidumbre perseguido por todos los métodos usados en la planificación prospectiva.
- Estimar el comportamiento de un grupo de factores.
- Determinar la intensidad de un problema en el presente.

Las ventajas de utilizar esta técnica radican en que se facilita la comunicación entre los integrantes, es rápido y objetivo, sin embargo, el líder o el que dirige la sesión pierde su influencia en el grupo de tan rápido que se desarrolla la dinámica.

## 2.5. Aplicación en las organizaciones

Como hemos desarrollado anteriormente, las organizaciones deben construir su futuro, deben ser proactivas, no reactivas. De ahí que, la prospectiva permita que la organización defina sus acciones del presente para construir el camino que seguirá la organización para lograr el futuro deseado.

La mejor forma de realizarlo es determinar su misión, y en función de ésta, hacer un análisis de la situación real de la organización, usando la técnica FODA, que le permitirá conocer qué tan cerca o lejos se encuentra de su misión, de ahí se genera las posibles soluciones para determinar las estrategias más viables.

La planeación estratégica en las organizaciones hoy en día está apoyándose en una herramienta que le permite evaluar cuatro objetivos estratégicos: la formación y crecimiento de los miembros de la organización, los procesos, los clientes y el aspecto financiero. La herramienta que menciono se llama *Balanced Scorecard*. Esta herramienta la crearon Robert Kaplan y David Norton, ambos investigadores de la Universidad de Harvard. El *Balanced Scorecard* permite evaluar la viabilidad de las estrategias y no sólo eso, sino que instrumenta el logro de la misma.

Para analizar la estrategia se toma en cuenta también en cada uno de los objetivos estratégicos mencionados con anterioridad: indicadores, metas y las estrategias en sí.

### Bibliografía del tema 2

Mintzberg, Henry. (1997) *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall

Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw Hill.

Hitt, Michael (2006) *Administración*, 9ª ed., México, Prentice Hall.



Rodríguez Valencia, Joaquín. (2006) *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. 5ª ed., México, Thompson.

Gómez Ceja, Guillermo (1980) *Planeación y organización de empresas*, México, McGraw Hill.

Reyes Ponce, Agustín [1968] (1983) *Administración de empresas. Teoría y práctica*, 2 vols., México, LIMUSA.

Valdés Hernández, Luis (2004) *Planeación estratégica con Enfoque Sistémico*. México, Fondo Editorial FCA

Koontz Harold (1994) *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw Hill.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México, ECAFSA.

Ackoff Russell L (2004) *Un concepto de planeación de empresa*, México, LIMUSA.

Hellriegel Don, (2005) *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 10ª ed., México, Thompson.

Robbins, Stephen (2002) *Fundamentos de administración*. 3ª ed., México, Prentice Hall.

Goodstein, Leonard (et al) (1998) *Planeación estratégica aplicada*, Bogotá, McGraw Hill.

Steiner, George Albert [1983] (2007) *Planeación Estratégica*, México, Patria.

Boyett, Joseph (et al) (1999) *Hablan los Gurús*. Bogotá, Norma.

Miklos, Tomás; y Ma. Elena Tello, (2005) *Planeación Prospectiva*. México, LIMUSA.

Narcia Constandse, Cora Yolanda. (2006). *Planeación Teoría Estrategia*. Apuntes SUA, plan de estudios 2005, de la FCA-UNAM, disponible en línea:

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/6/1653.pdf>

### **Actividades de aprendizaje**

**A.2.1** Lee cuidadosamente los conceptos de estrategia y prospectiva y señala en un cuadro sus similitudes y diferencias.

**A.2.2** Investiga los diversos modelos de liderazgo que existen y menciona de cada uno el pensamiento estratégico que fundamenta su utilización en las organizaciones.

**A.2.3** Explica la diferencia que existe entre: prospectiva, proyección, predicción, previsión y pronóstico.

**A.2.4** Investiga los modelos propuestos por Russell Ackoff y Roy Amara sobre la forma de acceder al futuro.

**A.2.5** Investiga un caso donde puedas aplicar paso a paso el Método Delphi, señalando su forma de aplicación y los beneficios que tiene su aplicación.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es una estrategia?
2. ¿Qué es prospectiva?
3. Señala tres similitudes entre estrategia y prospectiva
4. ¿Qué se entiende por pensamiento estratégico?

5. Menciona cinco modelos de liderazgo (autor y en qué consiste el modelo)
6. Explica la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el liderazgo
7. Explica las cuatro etapas de la metodología de la prospectiva
8. Señala las diferencias de cada una de las etapas de la metodología prospectiva
9. ¿Cuáles son los métodos cuantitativos de la prospectiva?
10. ¿Cuáles son los métodos cualitativos de la prospectiva?

### **Examen de autoevaluación**

1. Plan del curso de acción que deriva en la asignación de los recursos de la organización para lograr las metas identificadas:
  - a. proyección
  - b. previsión
  - c. pronóstico
  - d. estrategia
  
2. Proceso mediante el cual los miembros se guían en una organización y prevén su futuro para desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo:
  - a. proyección
  - b. pronóstico
  - c. estrategia
  - d. planeación Estratégica
  
3. Influir en el logro de los objetivos se le considera:
  - a. estrategia
  - b. pronóstico
  - c. autoridad
  - d. liderazgo

4. Lo relativo a la visión, significa prospectiva y se le relaciona con el vocablo en latín:
  - a. prospectus
  - b. prospectare
  - c. prospectum
  - d. prospectiare
  
5. De todas las formas que hay para construir el futuro, ésta es la única que lo construye desde el futuro:
  - a. previsión
  - b. pronóstico
  - c. proyección
  - d. prospectiva
  
6. Se les considera las etapas de la prospectiva:
  - a. planteamiento del problema, análisis, propuesta del escenario viable y retroalimentación.
  - b. normativa, definicional, de confrontación, de determinación estratégica.
  - c. normativa, conflictiva, definicional y retroalimentación.
  - d. planteamiento del problema, normativa, conflictiva, definicional y determinación estratégica.
  
7. Mintzberg plantea diversas facetas para entender la estrategia, cuando ésta es un medio para ubicar a la organización en su entorno, es la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y externos se dice que es:
  - a. estrategema
  - b. pauta
  - c. posición
  - d. perspectiva

8. Método cualitativo que tiene la prospectiva que consiste en solicitar en forma sistemática a un grupo de expertos sin que haya una discusión previa:
  - a. lluvia de ideas
  - b. delphi
  - c. alpha
  - d. escenarios cruzados
  
9. Método cuantitativo que tiene la prospectiva que se parece al método delphi:
  - a. ábaco de Reigner
  - b. análisis estructural
  - c. análisis del juego de actores
  - d. pronósticos
  
10. Método cualitativo que consiste en investigar los efectos que la ocurrencia o no ocurrencia de un determinado suceso puede provocar en la probabilidad de ocurrencia de los demás sucesos previstos:
  - a. ábaco de Reigner
  - b. impactos cruzados
  - c. Delphi
  - d. análisis estructural

## TEMA 3. PROCESOS DE REDISEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

### Objetivo Particular

Al finalizar los alumnos comprenderán la importancia que tienen los procesos en las prácticas administrativas consideradas como innovaciones en la teoría general de administración y la forma en que cada una de ellas se aplica en las organizaciones.

### Objetivos Específicos

- Comprender las características de los procesos.
- Conocer los elementos de un proceso
- Comprender las características principales de las siguientes técnicas: reingeniería, *benchmarking*, *resizing*, *downsizing*, *rightzing*, *outsourcing*, *outplacement* y competencias (*inplacement*).

### Temario detallado

#### 3. Procesos de rediseño en las organizaciones

##### 3.1. Definición de proceso

- 3.1.2. Características de los procesos
- 3.1.3. Método de los Siete Pasos para Analizar los Procesos
- 3.1.4. Elementos de un Proceso

##### 3.2. El enfoque de procesos y sistemas

- 3.2.1. La organización como un sistema
- 3.2.2. Los procesos de la organización

##### 3.3. Reingeniería de procesos

- 3.3.1. Definición
- 3.3.2. Características
- 3.3.3 Metodología

3.3.4. Cambios originados (elementos dinámicos de la reingeniería)

3.3.5. Relación con el enfoque de procesos y sistemas

### **3.4. *Downsizing***

3.4.1. Definición

3.4.2. Tipos de *Downsizing*

3.4.3. Ventajas y desventajas

3.4.4. Conceptos relacionados:

3.4.4.1 *Resizing*

3.4.4.2 *Rightsizing*

### **3.5. *Outplacement***

3.5.1. Definición

3.5.2. Características

3.5.3. Importancia y objetivos

3.5.4. Ventajas y desventajas

### **3.6. *Benchmarking***

3.6.1. Definición

3.6.2. Tipos de *Benchmarking*

3.6.3. Forma de operación

3.6.4. Ventajas y desventajas

### **3.7. *Outsourcing***

3.7.1. Definición

3.7.2. Proceso del *Outsourcing*

3.7.3. Razones para emplear el *Outsourcing*

3.7.4. Ventajas y desventajas

### **3.8. Competencias (o vinculación)**

## **Introducción**

En la teoría de las organizaciones se afirma que las organizaciones son un sistema abierto, ya que sus elementos están interrelacionados entre sí -estos elementos son los recursos y las funciones administrativas que las componen-



desde luego que todo ello, encaminado hacia el logro del objetivo, más concretamente la misión organizacional.

Al concebir a la organización como un sistema, los nuevos paradigmas de la administración no podían soslayarse de hacer propuestas de técnicas que permitan la mejor realización de los sistemas. Por ello, para entender las más utilizadas hacemos una breve explicación de la teoría general de sistemas y por ende, de los procesos.

### 3.1 Definición de proceso

En términos generales, el proceso es un conjunto de pasos que se encuentran ordenados para la consecución de un fin. Sin embargo, en el siguiente cuadro conoceremos la opinión de diversos autores respecto al término en cuestión:

AUTOR	CONCEPTO
Michael Hammer y James Champy (2005: 37)	Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
Jerry L. Harbour (1995: 31)	Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

Henry Johansson (2005: 75)	Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo. Un proceso es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor.
----------------------------	---

**Cuadro 3.1 Concepto de Proceso. Diversos autores.**

El diccionario usual de la RAE define “proceso” como “una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones”.

Porter definió dos tipos de actividad que las organizaciones llevan a cabo: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales la organización agrega valor a sus insumos para sus clientes, mismos que están dispuestos a pagar por sus productos. Las actividades de apoyo son aquellas requeridas para apoyar primarias que agregan valor, tanto ahora como en el futuro.

### 3.1.2. Características de los procesos

- **Eficacia.** Supone calidad de un rendimiento su influencia sobre un cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes.
- **Confiabilidad** significa consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de calidad del rendimiento es siempre igual.
- **Eficiencia** se relaciona con la velocidad del proceso.
- **Economía** es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos.

### **3.1.3. Método de los Siete Pasos para Analizar los Procesos**

Existen diversos métodos para analizar un proceso, uno de los más sencillos es el conocido como el método de los siete pasos, que es el siguiente:

1. Definir los límites del proceso
2. Observar los pasos del proceso
3. Recolectar los datos relativos al proceso
4. Analizar los datos recolectados
5. Identificar las áreas de mejora
6. Desarrollar mejoras
7. Implantar y vigilar las mejoras

Para analizar un proceso se recomienda utilizar el método de los siete pasos si se quiere hacer una mejora en él; primero hay que identificarlo, pienso que no sólo el proceso sino que también cada uno de sus elementos, para determinar dónde inicia y dónde termina. Esto nos conlleva a especificar sus medidas de rendimiento, es decir, costo, calidad, servicio y rapidez.

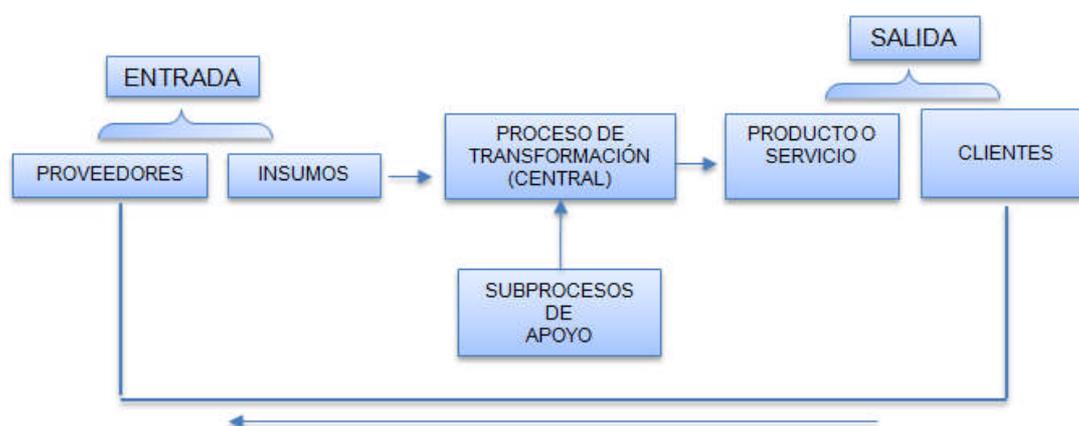
Cuando observamos un proceso, tenemos que registrar la forma en que se realiza, los alcances, los responsables, los formatos que se utilizan, los indicadores que se utilizan para valorar que el proceso se está llevando a cabo, inclusive si existen políticas para su ejecución. Una vez que se tiene toda esta información, se analiza y se propone una mejora y finalmente, se establece en un documento la nueva forma para realizarlo y controlarlo.

### **3.1.4. Elementos de un Proceso**

Los procesos tienen en términos generales cuatro elementos: entrada, proceso, salida y retroalimentación. Las entradas en un proceso, lo constituyen los proveedores y los insumos y las salidas el bien o servicio y los clientes. Estos elementos se pueden analizar mediante una herramienta llamada SIPOC,



abreviaturas de sus términos en inglés: S (supplier o proveedor), I (input o insumo), P (process o proceso), O (output o producto) y C (customer o cliente). Más adelante analizaremos estos aspectos. Mientras veamos el siguiente ideograma:



**Cuadro 3.2 Representación del sistema organizacional, Sistegramma**

Es importante cuando se está elaborando el sistegramma, para el análisis del proceso, comenzar por la salida, es decir, el producto o servicio y los clientes, para determinar las características y necesidades de los proveedores y de los insumos.

### 3.2.El enfoque de procesos y sistemas

Dentro de la teoría general de la administración, hemos visto cómo la orientación del trabajo ha evolucionado de diversas formas, al inicio con el empirismo, posteriormente con el enfoque taylorista del estudio de tiempos y movimientos, motivando al trabajador con incentivos económicos, fomentando la especialización y la división del trabajo, estableciendo una estructura en la que se determina la jerarquía, el tramo de control, la cadena de mando, las interrelaciones formales, etcétera.

Cuestión que fue criticada en otras disciplinas como la psicología cuando Elton Mayo, con su estudio Hawthorne, da cuenta que dentro de una organización lo

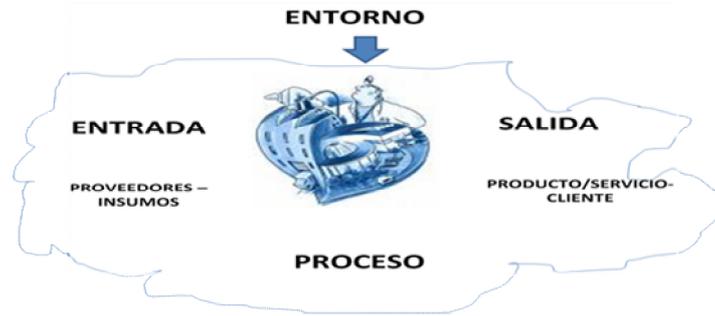
psicológico impera más que lo fisiológico y que la organización informal influye en el comportamiento del individuo dentro de la organización, de forma diferente. Además, criticando a Taylor, Weber y otros sociólogos, asevera que la organización tiende a ser burocrática y que dependiendo del tipo de organización se verá reflejado el tipo de autoridad, comportamiento y forma de administrarla. Es aquí donde, la gestión por procesos adquiere importancia, ya que, se propone interrelacionar todos los procesos de la organización, para que se coordinen en su realización y no se realice uno independiente del otro, todo ello para mejorar la efectividad y desde luego la satisfacción de las necesidades de los clientes. En ese contexto, analizaremos a la organización como un sistema y la manera que los nuevos enfoques proponen una perspectiva diferente para su análisis.

### 3.2.1 La organización como un sistema

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos interrelacionados entres sí, diseñado para alcanzar un objetivo específico. Sus partes son entrada, proceso, salida y control.

Las cuatro partes esenciales del sistema organizacional son: **la entrada** -personal, materias, máquinas, dinero, información-, **el proceso** -producción, marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos-, **la salida** -productos, beneficios y clientes y **el control**, metas, planes, etcétera.

La figura siguiente muestra un sistema organizacional simplificado con estas cuatro partes, sus interrelaciones y el medio ambiente donde funciona:



**Cuadro 3.3 Sistema Organizacional Simplificado.**

### **3.2.2. Los procesos de la organización**

Lo importante en las organizaciones es identificar los procesos, tanto los principales como los de apoyo. Existen muchas formas de identificarlos, pero indiscutiblemente haciendo un análisis de la cadena de valor podemos identificarlos. Como sabemos, Michael Porter propuso que se analizara la cadena de valor, compuesta por actividades primarias o principales y actividades de apoyo, necesarias para la realización de las primarias. De hecho, es importante detectar dos cosas: los procesos estratégicos y los no estratégicos, y aquellos que agregan valor. Es decir, que son importantes para el cliente. En este contexto iniciaremos con la comprensión de las prácticas administrativas que le dan importancia a los procesos, la primera de ellas es la Reingeniería.

## **3.3. Reingeniería de procesos**

### **3.3.1. Definición**

La reingeniería de procesos tiene dos antecedentes históricos, el primero es que los autores Michael Hammer y James Champy, (1993: 14) difundieron este concepto después de que escribieron en la década de los 80 un artículo para la Revista de Negocios de Harvard, en el artículo se publicaron los casos de las organizaciones que habían rediseñado sus procesos y la forma en que lo habían

logrado, después se convirtió en el libro: *Reingeniería*. Posteriormente, cada uno escribió su libro, realizando una crítica a la reingeniería.

Por otro lado, Manganelly y Klein (2004: 5) explican que los antecedentes de la reingeniería parten en el año 1898,

Que fue el de la guerra de los Estados Unidos con España. En esa guerra la Marina de los Estados Unidos disparó un total de 9 500 proyectiles, de los cuales sólo 121 (el 1.3%) hicieron impacto alguno. Hoy este porcentaje nos parece desastroso, pero en 1898 representaba la máxima eficiencia mundial; y en efecto, los Estados Unidos ganaron la guerra.

En 1899, haciendo una nueva demostración del liderazgo que entonces ejercía en cañoneo naval de precisión, la Marina de los Estados Unidos llevó a cabo una exhibición de práctica de tiro para referenciar (benchmark) su rendimiento. En un total de veinticinco minutos de fuego contra un blanco que era un buque situado a una distancia aproximada de una milla (1.6 Km.), se registraron exactamente dos impactos, y éstos en las velas del buque que servía de blanco. Pero en 1902, la Marina de los Estados Unidos podía dar en un blanco parecido cuantas veces disparaba un cañón; la mitad de las balas podían hacer impacto dentro de un cuadrado de 50 pulgadas por lado (1.27 m).

Todo esto por el antecedente de un joven oficial de artillería naval llamado William Sonden Sims. Los antecedentes de cómo surgió la reingeniería tienen que ver con Sims, un marinero que en la guerra estuvo y vio que la mirilla de los artilleros no daban en el blanco la mayor parte de las veces y descubrió que si se le hacía una modificación iban a ser más certeros. Nadie le hizo caso hasta que se le ocurrió enviar una carta a Roosevelt y éste lo mandó llamar, escuchó atentamente la propuesta y Roosevelt mandó hacer los cambios sugeridos por Sims, todo se basó en el cambio radical de los procesos.

Como podemos observar, los antecedentes históricos de la Reingeniería parten desde hace muchos años, aunque es hasta la Segunda Guerra Mundial que empieza a tener relevancia los procesos y la mejor forma de hacerlos.

Existen diversos autores que definen a la reingeniería, como:

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. (Hammer y Champy, 2005: 35)

Según los autores la definición tiene cuatro palabras clave, que son: **fundamental, radical, espectacular y definición de procesos**. Cuando se intenta realizar una reingeniería es muy importante preguntarnos ¿Qué somos?, ¿a quién ofrecemos lo que ofrecemos?, ¿para qué lo ofrecemos? En función de esto se determina los procesos estratégicos para lograrlo.

Al hacerse esas preguntas, prácticamente se está revisando la misión organizacional, pues ésta permitirá definir el proceso central y con ello se podrá definir cuáles son los procesos de apoyo para lograr la misión. Esto nos da la pauta de iniciar sin ningún antecedente sino solo la misión organizacional, para que así las propuestas partan de un nuevo paradigma y no de algo preestablecido.

Lo importante de esta definición son dos elementos clave: los procesos estratégicos de valor agregado y el apoyo de la informática para realizar el rediseño.

“Empezar de nuevo” (Hammer y Champy, 2005:33) Esto es, partir del concepto de una hoja en blanco: considerar los objetivos y buscar una forma distinta para alcanzarlos.

Hammer y Champy sostienen que se debe partir de una “página en blanco”, sin embargo Manganelly y Klein consideran que el cambio se debe hacer radical, pero que no necesariamente se debe cambiar todo, ellos consideran que la “página en blanco” no debe considerarse ya que hay cosas que han probado su efectividad.

Por lo tanto, hasta este punto hemos comprendido que la misión es la que nos va a dirigir los cambios que deseemos hacer, que estos cambios determinan nuevas formas para realizar nuestros procesos, de tal forma que se note en nuestras medidas de rendimiento de los procesos, costo, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería, fundamentalmente, afecta a los procesos que son los que permiten que se realicen los objetivos. Y que por alguna circunstancia, los hemos estado realizando adecuadamente pero no extraordinariamente. Un aspecto concurrente es la multiplicidad de definiciones que se han generado para entender esta herramienta.

Otras definiciones:

Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. (Manganelly, 2004: 8)

Como podemos observar estos autores consideran que los procesos que deben de cambiarse son aquellos que son estratégicos y que dan valor agregado.

La reingeniería organizacional requiere comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas en otras tareas repetitivas y especializadas. Así, la definición funcional de la reingeniería organizacional es la siguiente: el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional. (Lowenthal, 1998: 35)

La reingeniería a parte de hacer un cambio radical, también implica que debe cambiar su estructura, y en cierta manera la producción en serie tendería a desaparecer ya que, la gestión es por procesos no por funciones.

Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. (Hammer, 2005: 35)

### 3.3.2. Características

Para conocer las características de la reingeniería es necesario reflexionar en aquellas cosas que pueden describir lo que es y lo que no es la reingeniería, a continuación veremos qué se puede comprender como reingeniería y que no:

#### ¿Qué no es Reingeniería?

- No es lo mismo que automatización
- No es la reingeniería de software (significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna)
- No es estructurar
- No es reducir
- No es reorganizarla (aunque la reingeniería puede producir, hacer plana a la organización)
- No es la mejora de calidad (hay que recordar que la calidad trabaja dentro del marco de los procesos existentes y mejorarlos *kaizen* y la reingeniería no. (Hammer, 2005: 35)

#### ¿Qué sí es la Reingeniería?

- Empezar de nuevo
- Volver a empezar, con una hoja de papel en blanco
- Rechazar creencias populares y supuestos recibidos
- Inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tienen poca o ninguna semejanza con los de épocas anteriores
- Rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo.
- Buscar nuevos modelos de organización
- La tradición no cuenta para nada. (Hammer, 2005: 35)

#### ¿Quién debe hacer la Reingeniería?

1. Organizaciones en graves dificultades
2. Organizaciones que todavía no están en graves dificultades, pero que percibe que se avecinan problemas.
3. Organizaciones que están en óptimas condiciones.

### 3.3.3. Metodologías

Existen diversas metodologías, con términos similares para llevar a cabo la reingeniería en una organización:

AUTOR	PROCESO	RESPONSABLES
Michael Hammer y James Champy (2005: 35)	Preparación del cambio Planeación del cambio Diseño del cambio Evaluación del cambio	Líder Dueño del Proceso Equipo de reingeniería Comité directivo Zar de reingeniería
Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein (2004: 55)	Preparación Identificación Visión Solución (técnico y social) Transformación	
Jeffrey N. Lowenthal (1998: 67)	Preparación del cambio Planeación del cambio Diseño del cambio Evaluación del cambio	
Jerry L. Harbour (Harbour, 1995: 79)	Definir los límites del proceso Observar los pasos del proceso Recolectar los datos relativos al proceso Analizar los datos recolectados Identificar las áreas de mejora Desarrollar mejoras Implantar y vigilar las mejoras <sup>16</sup>	

<sup>16</sup> Ese autor lo denomina el Método de la Mejora de Procesos de los siete pasos.

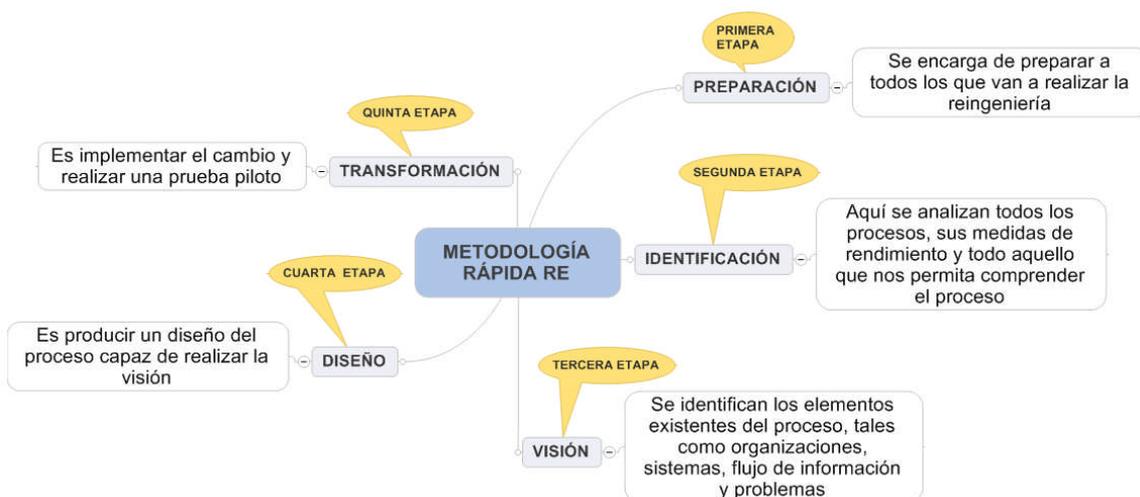
Henry J. Johansson Patrick McHugh John Pendlebury William A. Seller III (2005: 99)	Descubrimiento Rediseño Ejecución	
--	---	--

**Cuadro 3.4. Diversas fases para realizar la Reingeniería**

Como podemos observar según el autor es la metodología, aún siendo así, considero que la metodología propuesta por Manganelly y Klein es accesible y fácil de aplicarse en las organizaciones mexicanas, por la facilidad de su aplicación, al contener solo cinco etapas y son fáciles de adaptar a nuestra forma de realizar los cambios, ya que prácticamente radica en capacitar a los responsables, analizar y proponer los cambios necesarios.

La metodología que proponen Manganelly y Klein se llama: la Rápida Re. Consta de cinco fases y cincuenta y cuatro pasos que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos.

### ¿En qué consiste cada etapa?



**Cuadro 3.5. Metodología de Manganelly y Klein (2004: 55)**

### **3.3.4. Cambios propuestos por la Reingeniería**

Las organizaciones tienen una forma determinada de alcanzar su misión, el profesional en Administración, después de un exhaustivo diagnóstico y de la explicación de las necesidades de la alta dirección para conseguir su misión, realiza los cambios necesarios. Realizar un rediseño de los procesos no es cosa fácil, porque los empleados han sistematizado sus actividades de tal forma que conciben que es la única forma para alcanzar sus objetivos, el profesional en administración, sabe que existen muchas formas de alcanzar los objetivos, por la característica de recursividad de los sistemas, por lo que entiende que se puede realizar cualquier cambio sólo que tendrá que ser planeado para que la resistencia al cambio se aminore.

### **3.3.5. Relación con el enfoque de procesos y sistemas**

La reingeniería como hemos analizado, busca analizar los procesos y mejorarlos. En un inicio se entendía la revisión radical de los procesos, sin embargo se vio que no necesariamente todo lo que se hace en la organización está mal, entonces partir de una hoja en blanco no tendría sentido. La estrecha relación con otras técnicas o prácticas administrativas, puesto que también consideran a los procesos como un primer elemento de mejora es evidente. En ese contexto, me permito presentar un caso que nos demostrará la relación de la reingeniería con el enfoque de procesos y sistemas.

## **3.4 Downsizing**

### **3.4.1 Definición**

El *downsizing* no es propiamente una innovación, es un término en inglés sobre una actividad que significa reducción de personal, de hecho es una forma que tiene la administración para reestructurar a la organización.

En estricto sentido significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al *Rightsizing* (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

La reducción de personal se ha convertido en práctica común en las organizaciones, esto ha afectado a muchas organizaciones y desde luego a millones de trabajadores. Provocando en el personal que se queda laborando, conflictos, falta de confianza y disminución de la moral.

Conforme con lo anterior, el “*downsizing*” representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral, los costos operacionales y los procesos de trabajo. Cuando se eliminan puestos, los ejecutivos deben estar preparados para el conflicto, falta de confianza y moral.

### **3.4.2. Tipos de Downsizing**

Más que llamarlos tipos de *downsizing*, se les llama estrategias para reducir el personal, como puede ser el despido en sí, el retiro voluntario o el *outplacement*, lo cual nos lleva a clasificarlos de dos tipos, el no programado o reactivo y el programado o proactivo. El reactivo es tomar la decisión de desvincular al trabajador de la organización sin ningún plan que lo fundamente y el proactivo, si existe un plan e inclusive se define la estrategia más adecuado para realizarlo.

### **3.4.3. Ventajas y desventajas**

#### **Ventajas**

Desde mi punto de vista, sólo existen dos aspectos positivos para pensar en una reducción de personal:

- Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la organización y que ya no son necesarios.

- Organizaciones más flexibles y ligeras.

### **Desventajas**

Las personas que son consideradas para salir de la organización por medio de una estrategia de reestructuración o downsizing pierden más que su trabajo, pierden su seguridad, su confianza y desde luego un ingreso. Actualmente, se han estado desarrollando estudios sobre la perspectiva de género y el desempleo, en los hombres merma en su masculinidad y eso provoca que el individuo que acaba de perder su trabajo se cuestione hasta su propia función de proveedor, en fin, esta estrategia tiene matices sociales que no es el tema de nosotros pero es interesante abordarlos cuando se habla de despidos y pérdida de empleos.

Cuando a una persona se le avisa que en un tiempo determinado va a dejar de pertenecer a la organización, sentimientos encontrados se le presentan, uno de ellos es la baja de la productividad, la inseguridad para reintegrarse a la vida laboral, también se les presenta emociones de rabia, tristeza, amargura y todos ellos pueden provocar un problema o daño psicológico.

### **3.4.4. Conceptos relacionados**

#### **3.4.4.1 Resizing**

El *resizing* es encontrar la medida correcta de la organización, es importante reconsiderar que no es propiamente una innovación o una práctica administrativa como tal, es simplemente una expresión en inglés que significa reducción del tamaño de la organización, en este punto, algunos por ignorancia en el tema, creen que también significa expandirse, sin embargo esta técnica solamente significa reducción o replantamiento del tamaño de la organización, que por lo general, es eliminar algunos puestos y reestructurar. Por lo tanto, no sólo se reduce la estructura de la organización sino también los procesos.

#### **3.4.4.2 Rightsizing**

El *rightsizing*, es un término en inglés que significa encontrar el tamaño correcto, puede aumentar o disminuir simplemente de acuerdo con los objetivos y necesidades de la organización analizando los procesos y actividades que se realizan en ella. Tampoco se le puede considerar una innovación o enfoque administrativo moderno.

### **3.5 Outplacement (Desvinculación Asistida o Programada)**

#### **3.5.1 Definición**

El *outplacement* o desvinculación asistida es una práctica que propiamente en México no se ha generalizado en las organizaciones, ya que, existen dos formas de que se presente el despido, justificado o injustificado. En cualquiera de ellos, la Ley Federal de Trabajo tiene estipulaciones muy concretas para que se lleven a cabo.

#### **3.5.2 Características**

La desvinculación asistida es una práctica administrativa que las organizaciones podrían emplear, en caso de tener que decidir en un recorte de personal. Una vez que tienen identificadas las personas que tendrían que rescindir el contrato, les proporcionan un apoyo logístico y capacitación necesario para poder reubicarse en otras organizaciones y que el tiempo de quedarse sin empleo sea el más corto.

#### **3.5.3. Importancia y objetivos**

Esta estrategia de desvinculación del recurso humano de una organización, es como muchas de estas técnicas, una propuesta de un personaje estadounidense llamado North Duncan. Otros nombres como se le puede conocer es Desvinculación programada o Desvinculación asistida.

Los **objetivos** que persigue la desvinculación asistida o programada son:

1. Reconocer que el factor humano es realmente importante como principal activo estratégico del desarrollo organizacional.
2. El proceso de desvinculación asistida que se desarrolla en la organización constituye en sí mismo, un compromiso moral que engrandece y realza los valores de la misma.
3. Asegurar y mantener en la organización la continuidad del compromiso, motivación, dedicación de los trabajadores que continuarán laborando en la organización.
4. Fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.

#### **3.5.4. Ventajas y desventajas**

##### **Ventajas**

Algunas **ventajas** de la desvinculación asistida pueden ser:

- Contribuir a reducir al mínimo posible la duración del periodo de relevo del desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvincularse.

##### **Desventajas**

Desde mi particular punto de vista, la desvinculación asistida no debe ser una práctica administrativa que se debería aplicar, ya que, en principio lo considero una forma en que las organizaciones creen actuar moralmente, frente al despido masivo del personal de la organización. En algunas organizaciones, se desvincula a las personas y se les paga su finiquito en mensualidades, haciéndoles creer que les están pagando mensualmente su sueldo y lo que se les está dando es el finiquito en mensualidades. Lo cual no es legal. El personal desvinculado, efectivamente está teniendo el apoyo por un tiempo determinado en cuanto a la logística que requiere para buscar trabajo, como son el uso de computadoras, fax, teléfono, hojas y asesoría para elaborar el currículum, asesoría para realizar la



entrevista de personal y en algunos casos una serie de cursos de capacitación que le permiten mejorar habilidades, conocimientos y actitudes, los cuales los considero adecuados pero insuficientes, porque al fin del camino, el individuo si en un determinado tiempo no consigue empleo formará parte de la estadística nacional del desempleo.

### 3.6. Benchmarking

Esta estrategia, realmente no tiene nada de nuevo, puesto que toda la vida las organizaciones han tratado de ver qué hace la competencia para igualarla o mejorarla. Sin embargo, se considera que en 1979 XEROX inició un proceso denominado *Benchmarking* competitivo para combatir la competencia. Se realizaron comparaciones de la calidad y características de los productos de XEROX con los de otras organizaciones similares características.

#### 3.6.1. Definición

Existen diversos autores que aportan una propuesta para definir este concepto como:

AUTOR	CONCEPTO
<b>Michael J. Spendolini</b>	Es el 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 organizaciones.
<b>David T. Kearns</b>	Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.
<b>Robert C. Camp</b>	Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

<b>Jose M. Viedma</b>	El proceso sistemático y continuado que emprende una organización concreta para aprender de las mejores a nivel mundial mediante la evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos, estrategias.
<b>Silvia Colding</b>	Es la técnica más poderosa para sacar ventaja, y mantenerla, en lo concerniente a la competitividad. El objetivo permanente es conseguir una actuación claramente mejor que los demás.
<b>Antonio Valls</b>	Como instrumento extraordinario que permite acceder y mantenerse en el liderazgo y sin el cual no es posible; ya que el Benchmarking es ante todo una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar, en primer lugar, cuáles son los aspectos clave en los que debe mejorar y sobresalir las organizaciones.

**Cuadro 3.6 Concepto de Benchmarking. Diversos autores.<sup>17</sup>**

Según los autores más importantes del *Benchmarking*, Spendolini y Kamp, hay consideraciones que tenemos que reflexionar sobre lo que es y no es el *benchmarking*, a continuación recopilo en un cuadro lo que opinan estos autores:

MICHAEL SPENDOLINI		ROBERT K. CAMP	
LO QUE ES	LO QUE NO ES	LO QUE ES	LO QUE NO ES
Un proceso continuo. Un proceso de investigación que proporciona información	Un evento que se realiza una sola vez. Un proceso de investigación que da respuestas	Estrategia. Es una nueva forma de administrar. Proceso de fijación de objetivos.	Un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Una panacea o un programa.

<sup>17</sup> Dirección Estratégica y Reingeniería de Procesos, "Benchmarking: comparación de sistemas", (01/02), disponible en línea: <http://benchmarking.galeon.com/definicion.html>, recuperado el 22/06/10.

<p>valiosa. Un proceso para aprender de otros Una búsqueda pragmática de ideas. Un trabajo que consume tiempo Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina. Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.</p>	<p>sencillas. Copiar imitar. Rápido y fácil. Una moda.</p>		<p>Proceso de recetas de libros de cocina Moda pasajera.</p>
--	--	--	--

**Cuadro 3.7 Lo que es y no es el benchmarking según Spendolini y Camp**

### 3.6.2 Tipos de Benchmarking

En cuanto a los tipos de benchmarking, Spendolini (1994: 19) aporta una clasificación muy clara. Menciona que el benchmarking puede clasificarse en tres tipos:

- a. Interno
- b. Competitivo
- c. Funcional o Genérico (algunos artículos mencionan el genérico como un cuarto tipo)

Definiciones de los tipos de benchmarking

BENCHMARKING INTERNO	BENCHMARKING COMPETITIVO	BENCHMARKING FUNCIONAL O GENÉRICO
Actividades similares en departamentos, unidades o países.	Competidores directos que venden la mismo a los mismos clientes.	Organizaciones acreditadas que tienen lo más avanzado en productos, servicios o procesos.
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
Los datos pueden ser fáciles de recopilar.	Información concerniente a los resultados de la organización. Prácticas o tecnologías comparables. Historia de recopilación de información.	Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras. Tecnología o prácticas fácilmente transferibles. Desarrollo de redes profesionales. Acceso a bases de datos. Resultados estimulantes.
DESVENTAJAS	DESVENTAJAS	DESVENTAJAS
Foco limitado. Prejuicios internos.	Dificultades para la recopilación de datos. Problemas de ética. Actitudes antagónicas.	Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. Alguna información no es transferible. Consume tiempo.

**Cuadro 3.8 Tipos de Benchmarking. Ventajas y desventajas de cada uno. (Spendolini 1994: 19-21)**

Lo importante, por lo tanto, es reconocer que todas las organizaciones tienen en sus bienes, servicios o procesos alguna práctica que los distingue y que a veces identificarla nos puede generar alguna idea para mejorar lo que estamos haciendo, de ahí la importancia del *benchmarking*. De hecho Spendolini maneja un concepto para entender de dónde podemos identificar las mejores prácticas, él le llamó “pensando fuera de la caja” donde la caja sería nuestro entorno y todo aquello que no perteneciera a él sería de donde podemos identificar aspectos excepcionales dignos de observar y mejorar en nuestra práctica cotidiana.

### 3.6.3 Forma de operación

La forma de operación la comprenderemos como el proceso para llevar a cabo el benchmarking y para seguir con la estructura que hemos desarrollado en estos apuntes comparemos el proceso de los autores Spendolini y Camp:

PROCESO DE BENCHMARKING DE MICHAEL SPENDOLINI (1994: 45)	PROCESO DE BENCHMARKING DE ROBERT C. CAMP (1993: 33)
<p>Determinar a qué se le va a hacer benchmarking</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar un equipo de benchmarking</li> <li>2. Identificar los socios del benchmarking</li> <li>3. Recopilar y analizar la información del Benchmarking</li> <li>4. Actuar</li> </ol>	<p>Los pasos del proceso son cinco: planeación, análisis, integración, acción y madurez.</p> <p><b>Donde:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación: Es identificar que se va a someter a benchmarking, identificar las organizaciones comparables y determinar el método para recopilar datos.</li> <li>2. Análisis: determinar la brecha de desempeño actual, proyectar los niveles de desempeño futuros</li> <li>3. Integración Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación, establecer metas funcionales</li> <li>4. Acción. Desarrollar planes de acción, implementar acciones específicas y supervisar el progreso y recalibrar el progreso</li> <li>5. Madurez. Lograda una posición de liderazgo y prácticas completamente integradas a los procesos.</li> </ol>

**Cuadro 3.9 Formas de operación (procesos) del benchmarking**

### 3.6.4 Ventajas y desventajas

Cualquier herramienta que utilicemos en un momento no adecuado para la organización nos va a generar problemas. Sin embargo, existen ventajas y desventajas que podemos mencionar del benchmarking como:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Descubrir nuevas formas de realizar los bienes, servicios o procesos.</p> <p>Contribuye en la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos.</p> <p>Permite definir los indicadores de productividad.</p> <p>Contribuye a definir una posición competitiva.</p> <p>Permite identificar la ventaja competitiva.</p> <p>Concientizar sobre las mejores prácticas de las organizaciones, sectores y gobiernos.</p>	<p>Dificultad para obtener información.</p> <p>No existencia de registro de los procesos.</p> <p>No claridad en los indicadores de productividad.</p> <p>No conocimiento de la competencia.</p> <p>Dificultad para transferir las prácticas.</p> <p>Problemas de ética.</p> <p>Consume tiempo.</p>

**Cuadro 3.10 Ventajas y desventajas del Benchmarking**

### **3.7. Outsourcing**

Actualmente, esta estrategia tiene mucho auge en las organizaciones, India es el país que más servicios subcontratados tiene. Lo importante de esta técnica es que para llevarse a cabo se requiere tener muy claro los procesos y de éstos, los que no sean estratégicos son los que se deberán subcontratar. Más adelante explicaremos las razones.

### 3.7.1 Definición

El *outsourcing* es un término en inglés que se le conoce también como “subcontratación”, “externalización”, “tercerización”, “administración adelgazada”, “organizaciones de manufactura conjunta” o “cofabricación”. Existen diversos autores que la han definido de la siguiente manera:

AUTOR	CONCEPTO
J. Brian Heywood (2002: 27)	La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado
Ben Schneider (2004: 33).	Es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado.
Ricardo López (1996: 42)	Encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores

**Cuadro 3.11 Definición de *Outsourcing*. Diversos autores.**

El *outsourcing* es una estrategia que las organizaciones pueden implementar para optimizar los recursos. Cuando una organización subcontrata a otra para que realice procesos no estratégicos, esto es, que son procesos que no están ligados directamente con la naturaleza de la organización.

El *outsourcer* es un proveedor que realizará los procesos no estratégicos, con personal que es contratado por él, el cual no formará parte de la organización sino que sólo realizará el servicio por el que fueron contratados.

El *Outsourcing* como hemos mencionado surge como una práctica administrativa después de la Segunda Guerra Mundial. Aunque no es nueva, ésta se ha incrementado en las organizaciones como una estrategia para fomentar la productividad y la competitividad. Podríamos decir, que la Segunda Guerra Mundial nos dio la pauta para generar prácticas administrativas que permitieron que las organizaciones aprovecharan mejor sus recursos.

En cierta forma, se podría concebir el outsourcing o subcontratación como una delegación de responsabilidades, pero no solo considera una delegación de funciones, sino que abarca también una administración del personal que realiza esas funciones.

Las necesidades para implementar esta estrategia se explican por la existencia de la competencia y la globalización. Decir que la externalización, como también se le conoce al *outsourcing*, es una estrategia innovadora, carece de veracidad. Siempre se ha subcontratado a organizaciones para que realicen servicios diversos. Los primeros servicios que se subcontrataron fueron la contabilidad, servicios de informática, de limpieza, de elaboración de nómina, de seguridad, de control de efectivo, etcétera.

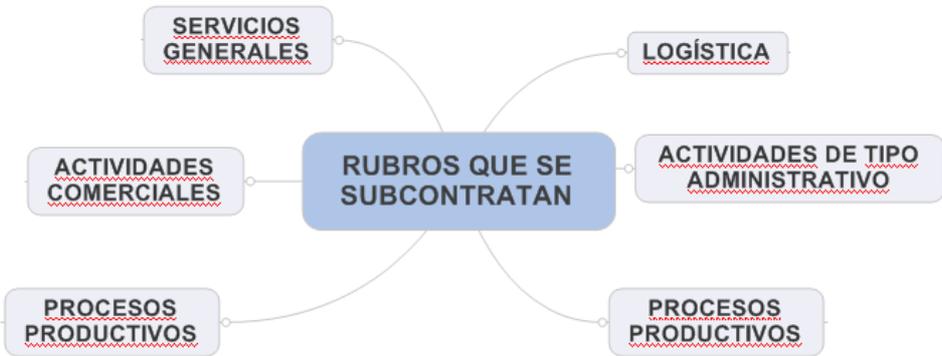
Cuando una organización terciariza (i.e., subcontrata o externaliza) está estableciendo con un tercero una alianza estratégica, la cual se considera una unión o acuerdo con otra organización para perseguir un mismo fin. Las alianzas estratégicas, tampoco son nuevas, éstas se han venido realizando en todo el mundo desde que el ser humano está en la faz de la tierra. En México, podríamos citar muchas, como la que tuvo Hernán Cortés con los tlaxcaltecas o con la Malinche para ganar territorio y poseer todas las riquezas de la Nueva España. Desde luego que estas alianzas tenían la característica de beneficiar a una de las partes. Actualmente, se conocen diversos tipos de alianzas, como son: licencias, *joint venture* y el *outsourcing* (Cleri, 2006: 137).

El *outsourcing* se puede ver como alianza estratégica debido a que las organizaciones tienen que realizar actividades para alcanzar sus objetivos, algunas de ellas tienen que ver con la realización de su objetivo y otras, simplemente, funcionan como actividades de apoyo o de soporte. Y las actividades distintivas serán las que tienen que ver con su objetivo fundamental, a esto se le ha llamado “*core business*”. Por tal motivo, surgió la necesidad de identificar cuáles eran las actividades distintivas de las organizaciones y las de soporte, Para que la organización se dedique exclusivamente a las distintivas (*core business*) y dejar a un tercero la responsabilidad de la ejecución de las de soporte. Por lo cual, se requiere hacer una alianza estratégica con otra organización experta en la actividad soporte de la organización y juntas lograr el objetivo de la organización.

Bajo la perspectiva de la alianza estratégica, el *outsourcing* se convierte en una estrategia, que va a permitir a la organización, en concentrarse en sus verdaderas áreas de trabajo y poder acceder una forma efectiva a otras especialidades, desconocidas para ellos, a través de personal externo experto en estos temas.

**¿Qué se subcontrata?**

A continuación se muestran algunas actividades que habitualmente son objeto de subcontratación



**Cuadro 3.12 Rubros posibles de subcontratar.**

Esto no quiere decir que sean solamente estos seis rubros, sino que son un ejemplo de procesos que se pueden subcontratar, esto es, se puede terciarizar procesos que tengan que ver con la distribución de productos o servicios, en cualquier punto del proceso de producción, como puede ser en la expedición, en la entrega, en la cobranza, en control del almacén, en aspectos de nómina, de hecho este es uno de los procesos que mayormente se subcontratan.

Hay aspectos que no se les reconocía así, muchas organizaciones contrataban a organizaciones que les ayudaran a contratar personal o capacitarlo, hoy han aumentado y han incrementado sus servicios, ofreciendo consultoría, sea ésta contable, legal, informática.

También existen otros servicios como los de limpieza, mantenimiento, seguridad, la maquila, promoción, publicidad, investigación de mercados, auditorías, servicio de comedor, en fin, toda subcontratación que se realice en procesos, una vez más, no estratégicos.

Las organizaciones que lo implementen deben haber determinado claramente cuáles son sus actividades distintivas, de tal manera que el proceso implementado permita potenciarlas. Sin embargo, es necesario saber:

Algunos términos asociados al *outsourcing* son:

- **Outsourcing completo o total.** Este tipo de *outsourcing* es el que nos especifica que el personal y posiblemente los activos van a transferirse al proveedor de servicio mientras dure el contrato.
- **Outsourcing parcial o selectivo.** Es el tipo de *outsourcing* en el cual la organización mantiene el control de una parte del personal y de los activos.
- **Co-sourcing** es cuando se realizan alianzas estratégicas entre varios proveedores.
- **E-Sourcing** es cuando se contrata a un tercero para que por internet le realice sus servicios.

- **Outsourcing de transición.** Cuando una organización transfiere el control de sus sistemas a una tercera parte creyendo que su personal interno cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar nuevos sistemas.
- **Outsourcing de transformación,** “es lo contrario al de transición, ya que, en este una organización acoge a un proveedor de servicios para diseñar completamente el trabajo de la función probablemente mediante el desarrollo de nuevos sistemas y creando una base fiable de destrezas que el cliente va a adquirir” (Heywood: 2002: 28).

Cuando una organización quiere externalizar puede perseguir ciertos objetivos como son:



**Cuadro 3.13** Objetivos del *Outsourcing*

Esto es, cuando se piensa en implementar la externalización, se está pensando, en principio, para reducir los costos. Y éste es uno de los objetivos que se alcanzan al externalizar. En primer lugar, los estudios suelen demostrar que los costos operativos de una organización resultan ser, por lo general, extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos. En segundo lugar, en términos de gestión, resulta mucho más sencillo y económico conocer los costos totales cuando se contrata un proveedor externo.

Como sabemos, la globalización está entre nosotros y en nuestras prácticas administrativas, cuando se contrata a un proveedor especializado en determinado

proceso, este nos brinda la garantía de que la operación externalizada a través de él, tendrá los mejores estándares de calidad. De esta forma la organización no invierte tiempo, ni dinero en buscar calidad en operaciones que carecen de un carácter distintivo para el servicio o producto que ofrece.

Al terciarizar, la organización puede dedicarse a sus actividades distintivas y concentrarse en ellas para lograr una ventaja competitiva. Asimismo, durante la formación de un acuerdo de *outsourcing*, se especifican las expectativas de calidad del servicio en el llamado acuerdo del nivel de servicio. Este acuerdo identifica quién es el responsable por la comprobación de la calidad y qué debe de ser medido y evaluado en el control de la misma.

Como mencionamos al inicio de este trabajo, al hablar de *outsourcing* estamos hablando de una alianza estratégica, y cuando se decide contratar a un proveedor externo para que nos realice algunas de nuestras actividades que no pertenecen a las distintivas, el proveedor internaliza cabalmente las necesidades y compromisos del cliente, se convierte en su socio estratégico. Este hecho implica que ambos trabajan juntos en beneficio mutuo, y ello permite, a la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo.

Y eso es lo más importante, ya que, el riesgo se comparte, pero también, se reduce, dado que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista.

Para llevar a cabo el *outsourcing* se requiere un profundo análisis de los procesos internos de la organización con la finalidad de instrumentar los cambios necesarios que conduzcan a un significativo avance en el desarrollo de la gestión administrativa.

Desde mi punto de vista, el conocimiento que se tiene que tener del sistema organizacional tiene que ser completo, para ello, es necesario elaborar un

sistograma que nos permita determinar las entradas, proceso central y salidas de la organización, donde las entradas las representa los proveedores, los insumos y sus características; el proceso central o misión y sus subprocesos principales (que satisfacen las necesidades directas del cliente) y los subprocesos de apoyo (aquellos que nos van a permitir realizar los principales) y por último, las salidas, es decir, el producto o servicio, clientes y sus necesidades y características. Al realizar el sistograma, se identifica las actividades distintivas, entendiendo sus elementos y también los procesos de apoyo que son los que estarían sujetos a externalizar.

Las MiPyMEs tienen un área de oportunidad porque pueden ser el *outsourcing* de otras organizaciones, sobretodo en el campo industrial en el que pueden especializarse en la proveeduría de ciertas partes del proceso productivo. De hecho, la globalización ha impactado prácticamente en todo, tanto que ya existe una variedad del *outsourcing*, que es *e-sourcing* o *e-outsourcing*.

### **3.7.2 Proceso para Implementar el *Outsourcing***

La decisión de implementar en la organización cualquier estrategia que nos dé una ventaja competitiva, debe surgir de una planeación estratégica. Esto es, cualquier organización debe construir su futuro, y este va a depender del análisis que realice de su situación actual y de lo que quiere ser, para ello, hacemos un diagnóstico y si derivado de éste surge la necesidad de aliarse a un tercero, para mejorar el desempeño de la organización, es entonces cuando se pasa a la fase de implementación del *outsourcing*.

Una vez que se decidió la línea de acción de subcontratar algunas de nuestras actividades, se comienza con definir el plan de trabajo, que en principio especificaría quiénes serían los responsables de definir con detalle el plan, recursos necesarios para las tareas por realizar, roles y responsables de los

involucrados, criterios que se utilizarán para la toma de decisiones, puntos críticos para la toma de decisiones y los aspectos administrativos del proyecto.

Una vez definido el equipo responsable, se pasa a la siguiente etapa, que es la planificación en sí misma. Como cualquier planeación, se debe definir el objetivo general, objetivos específicos, presupuesto, programas, políticas, procedimientos. Con ello, se puede iniciar a revisar los aspectos relacionados con la especificación del nivel de servicio y la licitación para seleccionar al proveedor del *outsourcing* ideal. Así, al establecer el nivel de servicio prácticamente se está garantizando lo que la organización quiere que el proveedor le dé. Como sabemos muchas organizaciones no definen esto, por varias razones, porque no lo tienen claro o porque ni si quiera se les ocurrió.

Mediante el *outsourcing*, una organización traslada la posesión de un importante proceso de la organización, que no se trata de una actividad distintiva, a un proveedor de servicios con el fin de aprovechar sus conocimientos y experiencia, además de sus economías de escala y acceso a recursos. Al definir el nivel de servicio, por un lado se asegura de la rendición de cuentas por parte del proveedor y por el otro, se podrá determinar el precio del servicio que luego servirá para realizar el contrato. Las especificaciones deben establecerse para cada componente importante de un proceso y deben reflejar el resultado deseado por el comprador (exactitud, tiempo, satisfacción del cliente o la regulación de la conformidad, etcétera). Con ello, se le puede exigir al proveedor que el servicio lo otorgue en forma superior al que se venía haciendo, así el nivel de servicio desarrollado antiguamente dentro de la organización se vuelve un nivel mínimo de exigencia.

Pueden existir diversos tipos de relación del *outsourcing* con las medidas del nivel de servicio, puede ser una relación convencional, esto es, cumplir cabalmente con los objetivos, por ejemplo: número de llamadas atendidas por un centro de llamado (*call center*), tiempo de respuestas de las mismas, número de

transacciones procesadas, reducción de costos en un tiempo determinado. Otra relación puede ser de colaboración, es decir, mientras que en una relación convencional el cliente recibe lo que pide, en una relación de colaboración recibe lo que necesita.

En este sentido, cuando una organización establece este tipo de relación, lo que busca es mejorar la forma de realizar determinados procesos importantes para la organización y no sólo una reducción de costos. Establecer este tipo de relación como vemos tiene ventajas, sin embargo, pueden presentarse varios problemas, ya que, es muy difícil determinar una línea de base sobre la cual medir un mejor desempeño por parte de un tercero, ya que, carece del dominio necesario sobre el proceso a ser entregado en *outsourcing*. Otro factor que determina esta dificultad es que muchos de los procesos que se entregan en *outsourcing* están estrechamente relacionados con otros procesos internos de la organización y que no fueron entregados a un tercero y que por ello, pueden provocar un desajuste en la realización de las actividades, sin embargo, si se establecen los parámetros de interacción se interactuaría de manera eficaz.

Y por último, se puede establecer otro tipo de relación que es la de transformación de la organización, es decir, para crear nuevas capacidades mediante la transformación de los procesos como a la utilización de las mismas para alcanzar un objetivo estratégico claro. Este tipo de relación supone la realización de una alianza estratégica a largo plazo y compromiso de ambas partes.

De todo lo mencionado, se deduce que el nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio y la forma exacta de llevarlo a cabo.

El comprador define los resultados, pero no se debe implicar en cómo se lleva a cabo el proceso. Es decir, es una caja negra. De esta forma será responsabilidad del proveedor y podrá desarrollar su técnica sin interferencias y le generará valor

al proceso que le han encomendado. De ahí, la importancia de definir con anterioridad el nivel de servicio deseado.

Una vez que se ha determinado el nivel y medidas de servicio y el tipo de relación que se tendrá con el proveedor, se pasa a la siguiente etapa que es la contratación, la cual está dividida en tres fases: el proceso de selección del proveedor, la negociación del contrato y, finalmente, el diseño. Es obvio que la selección del proveedor es muy importante, ya que supone la selección de las mejores cualidades existentes del mercado bajo la perspectiva de que se trata de la elección de un socio estratégico. La segunda fase se refiere al establecimiento de las condiciones y acuerdos que constituirán el contrato. El objetivo final de la negociación debe ser lograr el mayor beneficio sin perjuicio de ninguna de las partes. Dicho fin solo se logra con la conciencia de que el contrato supone una alianza estratégica en la que ambas partes se verán beneficiadas al expandir sus ventajas en el mercado. Y la tercera fase supone una determinación detallada de todos los elementos que debe contener el contrato con miras a reducir al máximo el número de contingencias posibles.

La siguiente etapa es la implementación, en esta etapa el proveedor es el que tiene mayor experiencia. Aún así el cliente también tiene que hacer su plan de implementación para que al final se elabore con los dos aspectos: la experiencia y la planeación estratégica de la organización.

Para realizar la implementación se tienen que realizar ciertas actividades, unas antes de implementar y otras posteriores, el objetivo fundamental es darle funcionalidad a la relación instaurada por el *outsourcing*, así como establecer una relación armoniosa en la alianza por iniciar.

En el siguiente cuadro, resumo estas actividades:

<b>ACTIVIDADES PREVIAS AL CONTRATO</b> Actividades que se llevan a cabo antes de que los documentos contractuales hayan sido dados por finalizados entre las partes	<b>ACTIVIDADES POSTERIORES AL CONTRATO</b> Actividades que se llevan a cabo después que se firmó el contrato. Es decir, las actividades que marcan el inicio operativo del contrato.
Planificación de la Implementación Asignación de un líder Diseño y término de un estudio de requerimientos y metodología Confección de reportes  Diseño, desarrollo e implementación del nuevo sistema o procedimientos de trabajo Desarrollo Organizacional	Determinación de las metas a alcanzar Archivo actualizado de los logros Información de los avances formales del plan de implementación Elaboración de informes, en un principio considero que deben ser diarios y conforme se vaya corrigiendo las desviaciones, se puede ampliar hasta llegar a que sean mensuales.

**Cuadro 3.14 Actividades previas y posteriores a la implementación del Outsourcing**

Es necesario determinar la forma en que se va a coordinar la externalización con las actividades distintivas de la organización, para ello, se requiere que el que dirige la organización considere que debe poseer ciertas habilidades que son propias de la gestión administrativa, como es la aplicación del proceso administrativo, habilidades directivas, habilidades de información, etcétera.

En toda estrategia es importante establecer el control y la forma en que se va a constatar que todo se está llevando a cabo conforme lo pactado. Como sabemos existen varias técnicas para constatar los resultados. Desde la más comúnmente usada que es a través de la observación, medición de los resultados con los indicadores o el *Balanced Scorecard* o también llamado Cuadro de Mando Integral, “es una herramienta que traduce la visión y la estrategia de una organización en un arreglo integral de causa–efecto de objetivos. Esta herramienta fue diseñada por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton” (Ruíz; y Vázquez, 2008: 26-30).

El *Balanced Scorecard* le ofrece al responsable de la organización una estructura prediseñada para traducir con facilidad los objetivos y estrategias de la organización en un conjunto coherente de mediciones y resultados. Esta posibilidad le permite vigilar los factores esenciales que impulsan a la institución y medir el desempeño del proveedor de *outsourcing*. Ya que, permite medir el rendimiento de los procesos y de los recursos.

### **3.7.3 Razones para emplear el Outsourcing**

Las organizaciones tienen pocos recursos, en un afán de optimizarlos podrían subcontratar a otra organización para que realice esos procesos que no son los estratégicos y que les distrae en sus actividades fundamentales. En el siguiente inciso abordaremos más ampliamente las ventajas y desventajas del *outsourcing*.

### **3.7.4 Ventajas y desventajas del Outsourcing**

Cuando en una organización se va a tomar la decisión de instrumentar una estrategia para mejorar el desempeño, se deben considerar los claroscuros de la misma, así que, con el afán de considerar el *outsourcing* como una solución a las necesidades de la organización, se debe reflexionar sobre lo siguiente.

#### **Ventajas**

Como en todo análisis, se mencionan los beneficios que tendríamos si se decidiera aplicar como estrategia el contratar a un tercero:

- a. Definición de las actividades distintivas y de apoyo
- b. Definición de los costos de la realización de las actividades
- c. Disminución de costos
- d. Especialización en las actividades distintivas
- e. Acceso a especialistas sobre actividades que la organización no es experta
- f. Expectativa de incrementar el desempeño

- g. Mejora del producto y del servicio al cliente
- h. Obtención de soluciones integrales a un problema dado
- i. Lograr la combinación e integración de la experiencia y conocimientos propios con los de un experto
- j. Dejar en manos de un tercero, tareas no importantes, por lo que da oportunidad a especializarse en las actividades distintivas o estratégicas de la organización
- k. Mantener un enfoque estratégico
- l. Realizar una alianza estratégica

### **Desventajas**

Existen inconvenientes para implementar el *outsourcing*, como son:

- a. Robo de ideas por parte del proveedor sobre asuntos propios del cliente
- b. Confidencialidad e Inseguridad
- c. Calidad del servicio o producto del proveedor
- d. Incremento de precios que dependen del proveedor
- e. Pérdida del talento experto de la organización
- f. Cambio en el compromiso y estabilidad financiera del subcontratista
- g. Dependencia
- h. Consideraciones legales
- i. Pérdida del control del proceso
- j. No cumplimiento por parte del proveedor de algún aspecto estipulado en el contrato
- k. Con todo esto, todavía existen unos aspectos que más que considerarlos desventajas, pueden entenderse como una problemática que se genera por el *outsourcing* y este es, el impacto en el factor humano de la organización cuando se implementa el *outsourcing*.

Cuando se externaliza un servicio, quiere decir, que un personal nuevo va a ingresar a la organización, un personal que no pertenece a la organización, por lo

tanto, no conoce la cultura organizacional, ni se ha integrado al clima organizacional, eso trae consigo que no conoce cabalmente los valores de la organización, ellos llegan a la organización para cumplir con un objetivo, independientemente de los valores que se manejen ahí, por lo tanto eso puede generar un problema. El personal del *outsourcing*, al no pertenecer a la organización que subcontrató, no tiene prestaciones, no tiene aguinaldo, no genera antigüedad y eso desde el punto financiero de la organización posiblemente sea bueno, pero para el personal que está trabajando con el *outsourcer* es inequitativo. También si se implementó el *outsourcing* parcial, puede ser que personal interno realice la misma actividad que el *outsourcer* realiza, el salario también es desigual, ya que, al personal del *outsourcer* se le paga una cantidad menor que al que realiza internamente.

Por otro lado, cuando se ha tomado la decisión de terciarizar, es conveniente comenzar por planear el cambio, aplicando las herramientas del desarrollo organizacional. Porque el que venga personal externo, con un sueldo menor a realizar las funciones que antes lo hacía el personal de la organización, puede generar en primer lugar, resistencia al cambio y en segundo lugar, inestabilidad e inseguridad de permanecer en la organización. Y esto, como sabemos no es el ideal de un profesional en administración.

### **3.8 Competencias (o vinculación) o *inplacement***

#### **3.8.1 Definición**

Este es un término asociado al *outplacement* (desvinculación asistida).

Se puede traducir como "recolocación interna" o reciclaje. Las organizaciones, al enfrentar las nuevas tecnologías, tienen que decidir si siguen haciendo lo mismo y de la misma manera, y quedar rezagadas fuera de la competencia, o reciclarse y adaptarse a los tiempos modernos.

Esta última opción trae consigo enormes cambios internos, y los que más los sufren son los empleados que no se adaptan a las nuevas tecnologías o que sus conocimientos pasan a ser obsoletos. Así como la desvinculación asistida, busca que se suavice la desincorporación de los miembros de una organización, la vinculación busca que los miembros de la organización no se separen de la misma, sino que encuentren como lo expresaría Fayol en su momento, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, aludiendo el principio de orden social.

Una buena política de *inplacement* o reciclado interno permitirá una adecuación del trabajador idóneo al puesto de trabajo apropiado.

Esto se logra con programas de formación, entrenamiento y recolocación de trabajadores en puestos de nueva creación. Se pueden presentar diversos casos para vincular al trabajador, desde luego que hay que hacer énfasis que todos los miembros de la organización tuvieron su etapa de evaluación para identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen para desarrollar una función específica, si en determinado momento el individuo demuestra que se incrementaron estos y que puede desempeñarse en otra área, tendrá que demostrar sus competencias y aplicar una evaluación para conseguir su reubicación dentro de la organización.

### **3.8.2 Ventajas y desventajas**

Considero que esta práctica administrativa debe ser la constante en todas las organizaciones. Las organizaciones tienen un papel muy importante en la economía de los países, de manera específica en México el 98% del total de las organizaciones son micro, pequeñas y medianas organizaciones, de este porcentaje el 78% son micro organizaciones. Esto quiere decir que en ellas recae el gran porcentaje de generación del empleo. Por cuestiones particulares de estas

organizaciones, tienen muy difícil su sobrevivencia, y por ende la permanencia de sus integrantes en ellas.

Aún siendo esto así, es importante resaltar que se requiere apoyar a las organizaciones con políticas públicas que permitan su financiamiento y crecimiento para el sostenimiento de la economía, de ahí que, este paradigma de vinculación sea tan importante.

### **Desventaja**

En forma objetiva no se puede mencionar una específica, porque siempre es necesario personal altamente calificado, que cuente en todo momento con competencias que permita que las organizaciones alcancen sus objetivos de una forma responsable y comprometida.

Alguna desventaja que podríamos comentar es que requiere recursos para entrenar al personal y mantenerlo en la organización en el lugar adecuado para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

### **Bibliografía del tema 3**

Camp, Robert C., (1993), *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*, México Panorama

Cleri, Carlos A., (2006) *Estrategias de alianzas*, Bs. As. Macchi.

Dirección Estratégica y Reingeniería de Procesos, "Benchmarking: comparación de sistemas", (01/02), disponible en línea: <http://benchmarking.galeon.com/definicion.html>, recuperado el 22/06/10.

Johansson Henry, (2005); *Reingeniería de procesos de negocios*, México, Limusa.

Hammer, Michael, y James Champy, (2005); *Reingeniería* Bogotá, Norma.

\_\_\_\_\_ (1993), "Reingeniería", en *Harvard Business Review*

Harbour, Jerry L., (1995), *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*. México, Panorama

Heywood, J. Brian, (2002), *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. México, Prentice Hall

Lowenthal, Jerry, (1998); *Reingeniería de la organización. Enfoque sistemático para la revitalización corporativa*. México, Panorama

Manganelly Raymond y Mark Klein (2004) *Cómo hacer Reingeniería*, Bogotá, Norma.

Narcia Constandse, Cora Yolanda (2006) *Administración IV*, Apuntes SUA, FCA-UNAM, Plan de estudios 2005. Disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/4/1450.pdf> (22/06/10).

Ohmae, Kenichi, (1995), *El mundo sin fronteras*, México, McGraw Hill.

Rothery, Brian (et al) (2006) *Outsourcing*. México, Limusa.

Ruíz Díaz Carlos y José Luis Vázquez Costa. (2008) ¿Cómo es el Tablero de Control en su Empresa? en *Revista Emprendedores*.

Schneider, Ben (2004) *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*, Bogotá, Norma.

### Actividades de aprendizaje

**A.3.1.** Elabora un cuadro de tres columnas, donde especifiques de todas las innovaciones técnicas expuestas en este capítulo, lo siguiente:

INNOVACIÓN TÉCNICA	CONSISTE EN:	PRINCIPALES AUTORES
--------------------	--------------	---------------------

**A.3.2.** Investiga las siguientes innovaciones que no se mencionaron en este tema, como: joint venture, inteligencia emocional, programación neurolingüística, coaching, mentoring, administración del tiempo, administración del estrés, *kaizen*, kanban, *poka yoke*, six sigma, las cinco s's, justo a tiempo, administración proactiva, desarrollo organizacional, administración virtual, e-learning, e-business, e-leadership, liderazgo de 360°, calidad total, mobbing, burnout, administración por objetivos, empowerment, e-commerce, teamwork, assesment center, upsizing, lean manufacturing. En forma de cuadro explica en qué consiste cada una.

**A.3.3.** En menos de dos cuartillas, expresa tu opinión sobre todas las innovaciones técnicas que hemos mencionado.

**A.3.4.** Investiga la bibliografía completa de cada una de las innovaciones técnicas mencionadas en la actividad 3.1 y 3.2 e investiga tres artículos de cualquiera de ellas y elabora un resumen de cada uno de los artículos leídos.

**A.3.5.** Aplicando la metodología de la reingeniería y del *outsourcing* expuesta en este capítulo, resuelve el siguiente caso: Una compañía aérea Latinoamericana, debido a la privatización y reorganización debió deshacerse del departamento transportes terrestres. Este consistía en una flota de mini

buses (Furgones) para el transporte de las tripulaciones (Pilotos, Ingenieros de vuelo, sobrecargos, etc.) y personal técnico a aeropuerto desde sus respectivos domicilios. Los correspondientes choferes - conductores, integraban un sindicato de "choferes".

La compañía aérea "vendió" al sindicato, constituido en cooperativa (con la ayuda legal del departamento jurídico) toda la flota de furgones. Contrató en exclusiva a esta cooperativa para el transporte de sus tripulaciones de vuelo.

Con el tiempo, esta cooperativa de transportes (ahora convertida en una verdadera organización) da servicio de transportes a la compañía aérea, a otras compañías aéreas, y a otras organizaciones para traslado de ejecutivos del aeropuerto al hotel, y del hotel al aeropuerto. Con la experiencia ganada anteriormente, más la ayuda de su ex compañía, son una organización floreciente, y ya han renovado dos veces la flota de furgones. Ahora son todos empresarios y contratan choferes.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es un proceso?
2. Menciona las características de un proceso
3. ¿En qué consiste la metodología para analizar un proceso llamada "de los siete pasos"?
4. ¿Qué es la reingeniería?
5. ¿Qué es el benchmarking?
6. ¿Qué es el *downsizing*, *resizing* y *rightsizing*?
7. ¿Cuál es la diferencia entre el *outplacement* y el *inplacement*?
8. ¿Qué es el *outsourcing*?
9. Explica las diferencias entre reingeniería, benchmarking y *outsourcing*
10. ¿Cuáles son los otros nombres con los que se le conoce al *outsourcing*, *downsizing*, *resizing*, *rightsizing*, *outplacement* e *inplacement*?

## Examen de autoevaluación

1. Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente:
  - a. proceso
  - b. estrategia
  - c. método
  - d. calidad total
  
2. Una característica de un proceso que expresa la consistencia en el rendimiento del proceso es la:
  - a. eficacia
  - b. confiabilidad
  - c. eficiencia
  - d. economía
  
3. Los elementos del sistema son:
  - a. entradas, procesos y salidas.
  - b. proveedores, insumos, proceso central, subprocesos principales y de apoyo y salidas y retroalimentación.
  - c. proveedores, proceso central, bien o servicio, valor agregado y retroalimentación.
  - d. proveedores, insumos, proceso central, subprocesos principales y de apoyo, bien o servicio, clientes y retroalimentación
  
4. Es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de desempeño:
  - a. empowerment
  - b. *outsourcing*
  - c. reingeniería
  - d. benchmarking

5. Es el término que hace referencia a la reducción de personal
- a. *downsizing*
  - b. *resizing*
  - c. *upsizing*
  - d. *rightsizing*
6. Es el término que hace referencia al tamaño correcto de la organización
- a. *downsizing*
  - b. *resizing*
  - c. *rightsizing*
  - d. benchmarking
7. Se le conoce también como desvinculación asistida:
- a. *outsourcing*
  - b. *outplacement*
  - c. *inplacement*
  - d. reingeniería
8. Es el 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:
- a. reingeniería
  - b. benchmarking
  - c. *outsourcing*
  - d. *outplacement*

9. Es otro nombre con el que se le conoce al *outsourcing*:

- a. alianza estratégica
- b. subcontratación
- c. joint venture
- d. riesgo compartido

10. Es una estrategia para vincular a los miembros de la organización:

- a. *outplacement*
- b. *outsourcing*
- c. *benchmarking*
- d. *inplacement*

## **TEMA 4. ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS PARA LA CALIDAD**

### **Objetivo Particular**

Al finalizar los alumnos conocerán las prácticas administrativas contemporáneas que están relacionadas con la administración de la calidad.

### **Objetivo Específicos**

- Comprender el significado del enfoque al cliente para asegurar la calidad en las organizaciones
- Definir cliente
- Conocer las diferencias entre cliente interno y cliente externo
- Identificar las habilidades de los mandos intermedios en un programa de calidad
- Definir valor
- Comprender la importancia de los valores para tener una cultura de calidad
- Comprender la administración del conocimiento para la mejora continua

### **Temario Detallado**

#### **4.1 Orientación al cliente**

- 4.1.1 Concepto de cliente
- 4.1.2 Importancia del cliente
- 4.1.3 Medidas adoptadas para la satisfacción del cliente
- 4.1.4 Requerimientos para una buena relación con el cliente

#### **4.2 Desarrollo de habilidades en mandos medios**

- 4.2.1 Liderazgo
- 4.2.2 Comunicación
- 4.2.3 Delegación

4.2.4 Motivación

4.2.5 Creatividad e innovación

### **4.3 La Administración por Valores**

4.3.1 Definición

4.3.2 Proceso de la Administración por Valores

4.3.3 Importancia de la Administración por Valores

### **4.4 Desarrollo y Administración de Círculos de Calidad**

4.4.1 Estructura y proceso

4.4.2 Organización de los Círculos de Calidad

4.4.3 Ventajas y desventajas

## **Introducción**

Hoy en día, la globalización nos ha integrado en nuestras vidas, costumbres y prácticas administrativas, que tiene muchas cosas favorables pero muchas que no lo son. La calidad es una de ellas. Con frecuencia, la calidad ha sido interpretada como “excelencia” de un bien o servicio –cuando decimos esto tiene calidad, es porque consideramos que algo está muy bien hecho o te atienden muy bien. En algunas organizaciones, la palabra puede ser utilizada para indicar que una pieza de metal se conforma con ciertas características de dimensiones físicas establecidas muy a menudo en la forma de una especificación particularmente rigurosa. En un hospital podría utilizarse para indicar alguna categoría de profesionalismo. Como se puede observar, administrar con un programa de calidad, no tiene una especificación concreta, pero en lo que todos coinciden es que, todo va en función del cliente. De ahí su importancia. En este tema, analizaremos precisamente los factores que se consideran para que algo sea de calidad, los estudiosos de la administración abordan principalmente estos temas, pero existen muchos más que tienen relación con la calidad, como es el *kaizen*, el

*poka yoke*, la mejora continua, las cinco S, el six sigma, el *kanban*, la ISO, en fin, existen muchas. A continuación analizaremos las siguientes:

#### **4.1. Orientación al cliente**

Philip Kotler (2001: 33) menciona que han existido diversos cambios en la orientación de la administración de las organizaciones en la sociedad industrial, en un inicio era hacia la producción, cuando los bienes o servicios eran escasos y el problema central que tenían que solucionar aquéllas consistía en buscar formas para aumentar la productividad. Más tarde se impuso la orientación financiera, al reconocer las organizaciones que tenían mayores oportunidades de ganar con la racionalización de la estructura industrial por medio de fusiones y consolidaciones financieras. Pasando el tiempo, la orientación hacia las ventas, porque el problema no era la escasez de mercancías sino la falta de clientes.

Siempre se ha dicho que el cliente es lo más importante. Pero hoy, realmente lo es. Antes se producían los bienes o servicios, esperando que el cliente los comprara, con una atención personalizada pero no se producía de acuerdo con las necesidades de los clientes. Ahora, el cliente decide las características que deben tener los bienes o servicios que se producen, de acuerdo con ello, se determinan los procesos, los insumos y los proveedores que pueden satisfacer esas necesidades. Esto es calidad. De ahí la importancia del concepto de calidad. La calidad no es pues hacer las cosas bien y sin ningún error; además o fundamentalmente es conocer las características que deben poseer el bien o servicio para que satisfaga al cliente. En ese tenor, tenemos que saber qué es un cliente y la importancia de éste en las organizaciones.

#### 4.1.1 Concepto de cliente

Todos tenemos muy claro el concepto de cliente. Sin embargo, desde hace unos años, este concepto no sólo se le atribuyó al que nos compra los bienes o servicios, sino a todo individuo que nos solicita una información o que requiere de nuestras actividades para continuar las de él. Entonces surgió el concepto de cliente interno y cliente externo. Considerando al cliente interno como integrantes de la organización que solicitan u ofrecen internamente bienes o servicios en la realización de los procesos estratégicos o no de la organización; y al cliente externo como, principalmente, el que paga por los servicios o los bienes pero también a los proveedores, organizaciones que tienen que ver con la organización como pueden ser: bancos, organismos que otorgan permisos y autorizaciones o donde se tienen que hacer trámites para la seguridad social, pago de impuestos o cualquier otro que solicite atención. Sin embargo, es interesante conocer lo que diversos autores consideran que se debe comprender por cliente. En el siguiente cuadro podemos observar:

AUTOR	CONCEPTO
Sergio Hernández y Rodríguez (2002: 392)	Personas o usuarios sobre quienes repercuten los productos y servicios. Los cuales deben quedar plenamente satisfechos.
Humberto Cantú Delgado (2001: 141)	Son aquellos que consumen los productos o reciben los servicios de alguna organización.
James R. Evans (2000: 180)	Beneficiario de los bienes y servicios prestados.

**Cuadro 4.1 Concepto de Cliente, diversos autores.**

#### 4.1.2 Importancia del cliente

El cliente es muy importante puesto que todos nuestros esfuerzos van encaminados hacia su satisfacción. La definición moderna de la calidad se centra



en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, por lo que él es el principal juez de la calidad. Muchos factores, basados en la experiencia general de adquisición, propiedad y servicio para el cliente, influyen en la percepción de valor y de satisfacción. Las organizaciones deben enfocarse sobre todos los atributos de los bienes y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y que conducen a su satisfacción.

#### **4.1.3 Medidas adoptadas para la satisfacción del cliente**

En principio, involucra a la organización, cuando se está pensando en calidad. Ya que todo cambia en ella cuando el enfoque de los objetivos son la calidad. El personal debe estar inmerso en una cultura de calidad. Una persona con cultura de calidad debe tener, además de las características que se necesitan para estar en la organización, una actitud de servicio tanto en su vida personal como en la profesional.

Así pues, en forma específica no se puede decir a, b, c para que una organización adopte medidas para la satisfacción al cliente, lo que sí se puede identificar los siguientes puntos:

- Cultura de calidad en la organización
- Personal altamente calificado
- Personal con cultura de calidad
- Documentación de procesos
- Aseguramiento de la calidad con indicadores
- Respuesta continua a las no conformidades en la realización de los procesos
- Mejora continua

Tener todo esto se dice fácil, pero hacerlo implica una sistematización y determinación de las medidas de rendimiento de los procesos: calidad, servicio, costo y rapidez.

#### **4.1.4 Requerimientos para una buena relación con el cliente**

El cliente expresa (la mayor parte de las veces en forma directa, pero muchas veces en forma indirecta y no verbal) deseos, necesidades y expectativas que pueden ser satisfechas con ciertos bienes o servicios; diversas personas y organizaciones se abocan a tratar de captar lo que el cliente quiere para ofrecérselo; el cliente decide de quién adquirirlo utilizando como criterio, en forma consciente o inconsciente, la maximización del valor esperando menos de lo que le costaría conseguirlo; el proveedor seleccionado realiza esfuerzos internos para crear y entregar valor al cliente, el cliente percibe el valor recibido y lo compara con los esfuerzos propios involucrados, lo cual da como resultado su grado de satisfacción. Este proceso, va aumentando la competitividad, pues es un proveedor que se ha preocupado por dejar satisfechos a sus clientes y tendrá ventajas para en el futuro volver a ser seleccionado por estos.

La relación del cliente con la organización se basa en la cadena de valor, concepto que Porter creó para especificar que dentro de la organización se realizan muchas actividades, algunas de ellas tienen que ver directamente con el cliente y otras no, pero que se requiere realizarlas para que apoyen a las que satisfacen al cliente.

La cadena de valor puede ser descrita, por lo tanto, como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al cliente un bien y un servicio de calidad. Percibir una organización según el concepto de cadena de valor, permite aplicar el enfoque de sistemas, integrando a la organización con las otras organizaciones y sistemas sociales con que interactúa el proceso.

Los clientes son posiblemente el recurso más importante con el que puede contar una organización. Ya que, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes; de ser así, éstos la favorecerán con su compra permanentemente.

En la cultura organizacional, el valor del cliente debe tener un significado muy importante. Todos en la organización deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y tratarlo con calidad. Todos los clientes son importantes si se tiene una visión a largo plazo.

Al analizar la relación con el cliente, la organización debe tener calidad en el servicio, ésta requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la producción de servicios. Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y como lo percibe; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores. De ahí que, cada instante que el cliente esté con nosotros se busque su satisfacción o momentos de verdad, con la salvedad que con solo la existencia de una mala atención ningún momento de verdad se acordará con el cliente y creará una mala imagen de la organización.

Aquí es donde entran las mediciones de la calidad, que por ejemplo pueden ser por una encuesta, observación, cuestionario, análisis de las quejas, etc.

#### **4.2 Desarrollo de habilidades en mandos medios**

Como sabemos existen tres niveles jerárquicos: el ejecutivo, el de mandos intermedios y el nivel operativo.

El ejecutivo es el que define la estrategia que deben seguir todos los miembros de la organización, los mandos intermedios, pueden tomar decisiones pero solo determinan las tácticas para llevar a cabo la estrategia fijada para alcanzar los objetivos y el nivel operativo es quien realiza el conjunto de operaciones que van a permitir que las estrategias se consigan.

En este contexto se requiere que los mandos intermedios desarrollen un conjunto de habilidades que en su momento nos hizo reflexionar Mintzberg, él le llamó roles administrativos, inclusive se le conocen como los diez roles administrativos de Mintzberg los cuales los agrupo en tres rubros: Interpersonales, Informativos y Decisorios.

Dentro de los interpersonales están los de liderazgo, enlace y representación; los informativos son portavoz o vocero, difusión y supervisión; y finalmente los decisorios son asignación de recursos, emprendedor, negociador y solucionador de conflictos. Sin embargo, Katz todavía propuso unas competencias durables que debían que tener los administradores: perspectiva, conocimiento y actitud. Así que en este contexto es importante desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación, delegación, motivación, creatividad e innovación y algunas otras como solución de conflictos y negociación.

#### **4.2.1 Liderazgo**

Desde luego que dentro de las innovaciones técnicas de la administración, el liderazgo es muy importante, porque es lo que nos va a armonizar los esfuerzos de todos los que integran a la organización.

Pero esto se puede lograr más fácilmente si comprendemos en qué consiste el liderazgo y los diversos modelos que existen para comprender el estilo de liderazgo que se puede adoptar en la organización.

En primer lugar, es importante saber qué se entiende por liderazgo, para posteriormente conocer las distintas tendencias que están surgiendo para este concepto. Sabemos a grandes rasgos, que el liderazgo es la capacidad de persuadir o influir a otros, de buscar con entusiasmo los objetivos. La persona que dirige a otras debe tener algo especial que motive a los demás a ejecutar lo que

ella dice. El líder debe poseer ciertas cualidades para dirigir a las personas y alcanzar los objetivos, de ahí la importancia de analizar el término de liderazgo.

El liderazgo es:

AUTOR	CONCEPTO
Richard L. Daft (2006: 412)	Capacidad de influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales.
Stephen P. Robbins (2008: 247)	Habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo.
Joaquín Rodríguez Valencia (2000: 526)	Habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. (Keith Davis)

**Cuadro 4.2 Definición de liderazgo de diversos autores**

El concepto de liderazgo se puede confundir con el de poder. Sin embargo ese será un aspecto que se tratará en otro momento. Es importante, identificar las habilidades que el líder debe poseer, cuando se administra con un programa de calidad. Ya hemos mencionado, que la calidad es identificar todas aquellas características que debe tener un producto para que satisfaga los deseos, necesidades y/ o expectativas de los clientes.

Cuando se entiende que la calidad no es sólo en un momento específico, ni el cumplimiento cabal de los procesos, sino que tiene que ver con las personas que entienden que el cliente es lo más importante y que todo lo que se realiza en la organización va encaminado hacia esa satisfacción; y que para que se entienda, requiere de un líder que lo decida pero sobre todo de un mando medio que lo entienda y lo ejecute. Que se lo haga ver a los que tienen en estricto sentido el contacto con el cliente. En ese tenor, es importante conocer las principales teorías de liderazgo. Las cuales las identificaremos en el siguiente cuadro:

## LIDERAZGO

La del gran hombre

Teoría que sostiene que el individuo nace siendo líder

Teoría de rasgos

Teoría que sostiene que no existen rasgos físicos pero sí habilidades y características que determinan el liderazgo como integridad, alcance de objetivos, perspicacia, sentido del humor, involucramiento, etcétera.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO  
o CONDUCTISTA

Estilos de liderazgo

Autocrático  
Democrático  
Liberal (laissez faire)  
Orientado a las tareas  
Orientado a las personas

Estudios de la Universidad de IOWA  
KURT LEWIN

Menciona que existen tres estilos: autocrático, democrático y liberal

Estudios de la Universidad de Michigan  
RENSIS LIKERT

Menciona que existen cuatro estilos: Explotador/autoritario, Benevolente/autoritario, Consultivo y participativo

Estudios de la Universidad de Ohio  
Stogdill R.

Menciona que los líderes pueden estar orientados hacia las tareas (estructura de iniciación) y orientado a las personas (consideración)

Continuo (Tannenbaum)

Siete estilos

Grid gerencial (malla administrativa, grid administrativo) Robert Blake y Jane Mouton

Cuadrícula de 81 recuadros cuyo análisis plantea el énfasis a las tareas o a las personas

Teoría de los cuatro factores  
Bowers y Seashore

Apoyo  
Facilitación de la interacción  
Logro de objetivos  
Facilitación del trabajo

## LIDERAZGO

### TEORIA SITUACIONAL

Modelo de Contingencias  
Alfred Fiedler

Se basa en la aplicación del cuestionario al compañero menos preferido y en análisis de la relación líder miembro, estructura de las tareas y en el poder de posición

Liderazgo Situacional  
Paul Hersey y Kenneth Blanchard

De acuerdo a las necesidades de los empleados, proponen cuatro estilos: delegar, participar, vender e informar  
Este estilo se analiza de derecha a izquierdo y tiene que ver con el grado de madurez. Informar (cuando el empleado es incapaz y no quiere realizar su trabajo)

Tridimensional (aumentando un tercero al situacional)  
Redding

Aumentando un tercer factor la adecuación a la situación

Ruta –meta  
House Robert y Adams

Directivo, apoyador, participativo y orientado a logros (líderes eficaces explican bien la tarea)

Liderazgo participativo o decisión normativa  
Vroom y Yetton

Tarea estructurada o no y cinco estilos de toma de decisiones (autocráticos, consultivos y grupal) es en forma de árbol de las decisiones

Teoría de los sustitutos  
Kerr y Jermier

Existen factores que pueden presentarse en ausencia de un líder: experiencia, capacidad de los empleados, estructura de la tarea y estructuración de la organización y estos pueden servir de neutralizadores

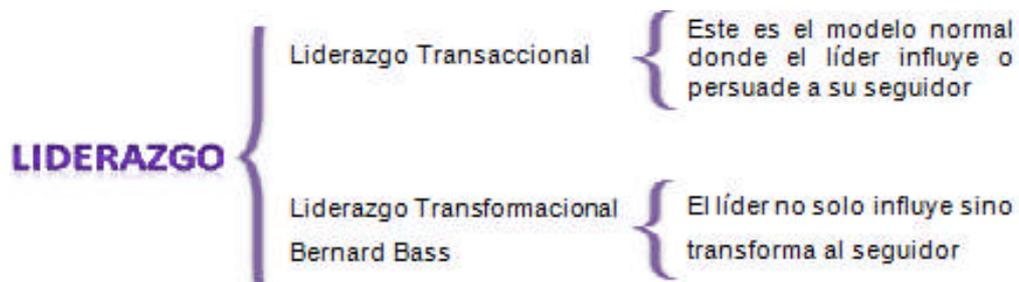
Recursos cognitivos  
Fiedler/García

Estrés, apoyo grupal, estructura de las tareas afectan a la inteligencia, pericia o lo técnico

Teoría de la interacción líder-miembro -ambiente

Sostiene que existen cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación a las tareas, roles claros y apropiados y presencia o limitaciones de factores ambientales

Existe una cuarta clasificación que es la llamada integradora o integral que son:



**Cuadro 4.3. Clasificación de Liderazgo**

Ahora bien, recientemente, ha habido nuevas propuestas para el enfoque de liderazgo las cuales son:

1. Liderazgo de 360°
2. Procesamiento de la información de Lord, Foti y De Vader
3. Teoría relacional del liderazgo de Graen y Ulbien
4. *E-leadership* de Avolio, Kahai y Dodge
5. *Assesment Center*

LIDERAZGO 360°	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	TEORÍA RELACIONAL DEL LIDERAZGO	E LEADERSHIP	ASSESMET CENTER
El verdadero líder se encuentra en los mandos medios, tiene que ver con su jefe, colegas de su jefe, sus subordinados, los subordinados de sus colegas y los subordinados de los subordinados	Percepciones de las teorías y estilos de liderazgo para estudiar el contexto en que este surge	Análisis de las relaciones líder seguidor si se establece una relación de confianza o no	Usando las tecnologías de información y comunicación para planear, organizar, dirigir y controlar	Escenarios simulados para generar habilidades

**Cuadro 4.4. Tendencias de liderazgo**

### **4.2.2 Comunicación**

La comunicación es muy importante, puesto que nos permite transmitir en la organización la misión organizacional y la forma de alcanzarla. Como sabemos, la comunicación es poner en común con los demás nuestras ideas, pensamientos y sentimientos. Sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden hacer, ya que ésta influye en las relaciones de los individuos que forman una organización.

Sin duda, las tecnologías de la información y la comunicación han impactado fuertemente a la comunicación organizacional. Las nuevas tecnologías de información están transformando rápidamente los métodos de comunicación de que disponen los administradores y demás empleados y con ello también los canales de comunicación. Desde luego que estas prácticas administrativas se han modificado entre sí. Por ejemplo, las contestadoras telefónicas (correo de voz), los aparatos de fax, las teleconferencias, los circuitos cerrados de televisión, la elaboración de informes en las computadoras y la videograbación. Sin embargo, el correo electrónico e Internet son las nuevas tecnologías de información (TIC) que han revolucionado la comunicación en la sociedad llamada la sociedad de la información o del conocimiento.

### **4.2.3 Delegación**

La delegación como sabemos es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Es muy importante, el principio de autoridad, ya que, como se sabe la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. El profesional en administración debe saber que la delegación es una práctica administrativa que permite dedicarse a los asuntos estratégicos de la organización. Una tendencia de la delegación es facultar a los empleados a no sólo asignar a una persona la realización de actividades específicas por un tiempo sino también el derecho de actuar y tomar decisiones a esto se le llama *empowerment* o facultamiento.

Los mandos medios deben poder tomar decisiones sin necesidad de esperar a que el ejecutivo les delegue sino que deben estar preparados para el ejercicio de la toma de decisiones en todo el momento.

El *empowerment* será tan eficaz como lo sea la capacidad de los individuos para delegar. Existen muchas barreras para facultar a las personas para la toma de decisiones, una de ellas es el temor, por ello hay que capacitar a los empleados en sus funciones y en las disfunciones que se pueden presentar. Por eso la organización debe tener muy clara la definición de autoridad y la de responsabilidad, los sistemas, funciones y procesos y por ende, las políticas que muestran los límites en los que se pueden mover.

#### 4.2.4 Motivación

La motivación es uno de los principales impulsores que tienen el líder de la organización y en este caso el mando medio, para hacer que las cosas sucedan. Como sabemos la motivación es un impulso interno, los empleados son quienes responden a dicho impulso.

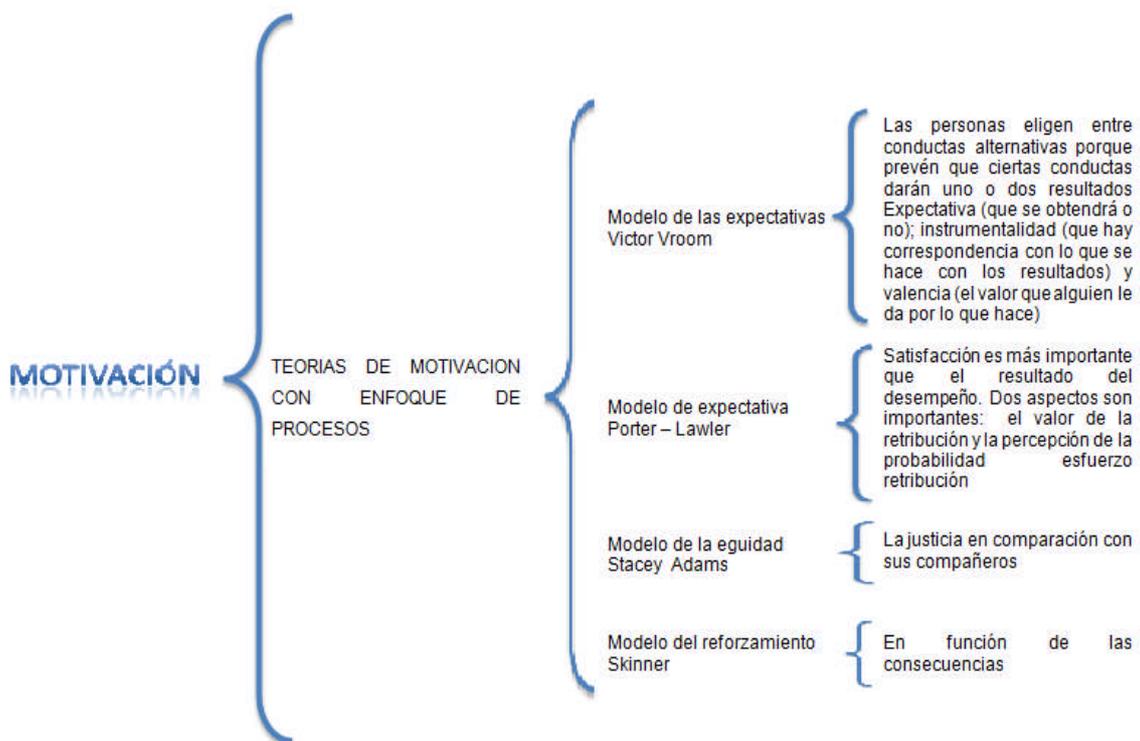
AUTOR	CONCEPTO
Don Hellriegel (1998: 460)	Influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas
Stephen Robbins (2008: 217)	Deseo de hacer algo condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad del individuo

**Cuadro 4.5 Concepto de Motivación diversos autores**

Así como en liderazgo, en motivación existen muchas teorías de motivación pero fundamentalmente están divididas en dos grandes rubros. Teorías de motivación de contenido y teorías de motivación de proceso, he aquí las diversas teorías:

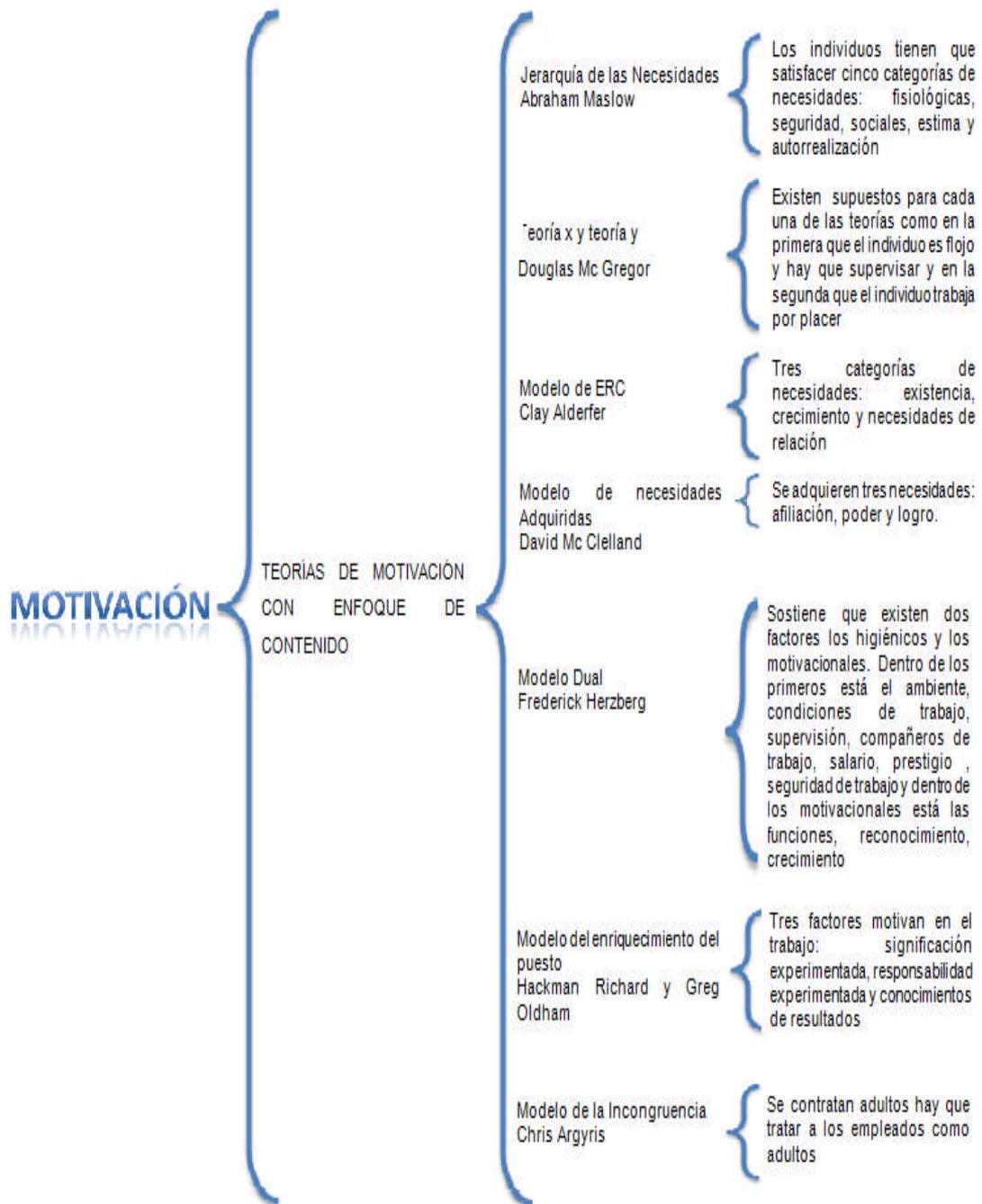
TEORÍAS DE CONTENIDO	TEORÍAS DE PROCESO
Modelos de motivación que responde a la pregunta ¿qué motiva su comportamiento? Las respuestas se basan en el supuesto de que a los empleados los impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas.	Modelos de motivación que enfatizan la manera y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales.

**Cuadro 4.6 Clasificación General de las teorías de Motivación**



**Cuadro 4.7. Teorías de Motivación con enfoque de procesos**

Existen también las teorías de motivación de contenido, a continuación veremos la clasificación



**Cuadro 4.8 Teorías de Motivación con enfoque de contenido**

#### **4.2.5 Creatividad e innovación**

El significado de creatividad alude a un fenómeno de significado relativo. La creatividad tiene una dimensión social y una dimensión subjetiva. Desde luego que también posee una dimensión cultural, no siempre reconocida y explorada, pero muy importante, puesto que sin ella no es posible especificar su contenido. Todo lo anterior podría llevar a pensar que eventualmente es imposible alcanzar un concepto como el que se pretende, esto es, simple en su expresión, pero lleno de contenido. En realidad los intentos no han faltado, aunque, como sabemos, la tendencia ha sido la multiplicación de las definiciones.

Según Edward de Bono, la creatividad es poner algo donde antes no había, un desorden podría ser un acto creativo, aunado a esto existen muchas definiciones de creatividad, las cuales en este trabajo no las analizaremos.

Existen otros términos que son similares al de creatividad, como son: imaginación, ingenio, astucia, innovación, serendipia, azar, epifanía, metáfora, analogía, inteligencia, de los cuales haremos unas reflexiones.

Según Cornelius Castoriadis (2002: 93-113), si nos hiciéramos la pregunta ¿qué es lo que produce a un acto creativo? la respuesta sería la imaginación. Coincido en que la creatividad es el producto de nuestra imaginación, sin ella no podría existir la creatividad y es la que nos explica por qué la creatividad la poseen todas las personas y ésta puede potencializarse con el uso de diversas técnicas.

La imaginación es lo que nos hace diferentes de los animales. Obviamente, en este concepto, la imaginación es un asunto que abarca no solamente lo que se opina comúnmente. Generalmente, se piensa que la imaginación se constituye de meras “ocurrencias”, sin embargo, Castoriadis incluiría en ella, desde el pensamiento lógico hasta elementos como: las emociones, las pasiones, los recuerdos, las creencias, los valores, las esperanzas y otras. Se trata en resumen, de una idea amplia de imaginación.

Estos antecedentes son muy parciales, pero permiten sugerir una interpretación. No es aventurado plantear que una reflexión incipiente sobre creatividad estuvo presente en la antigüedad, como un antecedente singular en el aporte de los sofistas, y en forma precisa implicada en los conceptos de ingenio y metáfora.

Por otro lado, está la innovación, que es otro concepto similar a la creatividad. Podríamos decir que la innovación es la aplicación de la idea que se nos ocurrió, se expresa en los resultados, en la idea que nos permita hacer que surjan los productos para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Cuando hablamos de innovación en una organización es porque tiene la capacidad para generar ideas diferentes, aprovechar el potencial creativo de su personal, proporcionar calidad y prácticas administrativas que seguramente.

“La innovación no es otra cosa que la creatividad aplicada y se entiende como el resultado, objetivo y tangible, de una idea creativa, la cual puede comercializarse exitosamente” (Oropeza: 2000, 13).

Algunos autores dividen la innovación en dos tipos:

- La adaptación innovadora, de bien o un servicio que ya existe para mejorarlo.
- La innovación, propiamente dicha, que se refiere a la creación de un bien o un servicio que no existía.

Los mismos investigadores, que sugieren lo anterior, reconocen que los seres humanos a veces somos adaptadores y otras veces innovadores, dependiendo de las necesidades de cada situación.

Para los fines de este trabajo, se considera innovación a cualquiera de las dos modalidades anteriores, ya que, ambas surgen del proceso creativo y si su origen es el mismo no hay razón para considerarlas de forma separada.

Algunos autores consideran que la innovación puede analizarse desde una perspectiva de pequeña escala o lo que propiamente consideramos como cotidiano, este tipo de tecnología, nos hace una mejora, ya sea del proceso, de la maquinaria, etcétera. De hecho este tipo de innovación la realizan todos los empleados, promovida por su experiencia, su capacitación y muchas de las veces por sus necesidades. No todas las innovaciones tienen que ver con estos aspectos tangibles, también los intangibles como son una la impartición de una clase, o si se genera una nueva ruta de distribución para el producto o si se hace más eficiente un servicio.

La creatividad sigue un proceso el cual expongo a continuación:

FASES DEL PROCESO CREATIVO		
ETAPA	HABILIDAD O TIPO DE PENSAMIENTO	ESTADO DE ÁNIMO
<b>Preparación</b>	<p><b>Fluidez, flexibilidad, originalidad, pensamiento divergente (lateral)</b></p> <p>El pensamiento divergente abre al individuo un gran abanico de opciones a diferencia del pensamiento convergente, también llamado vertical por De Bono, por medio del cual está más vinculado con la selección de opciones reduciendo así el rango de posibilidades.</p>	<b>TENSIÓN</b>
<b>Incubación</b>	<p>El individuo no se ocupa conscientemente del problema o de generar más ideas. Sin embargo, se ha observado que se continúan haciendo asociaciones o conexiones entre ideas que posee la persona, lo que permite que se llegue a la siguiente fase del proceso.</p>	<b>FRUSTRACIÓN</b>
<b>Iluminación</b>	Sólo aquellos que han venido pensando y trabajando en un problema, y que cuentan	

	con una información clave sobre el asunto, podrán llegar a hacer determinadas conexiones que les permitan encontrar de pronto la solución o la idea genial. En ocasiones, cuando se cuenta con un gran número de ideas para llegar a la iluminación o identificación de la idea creativa, se requiere de un proceso de análisis y de selección. Han surgido frases y palabras que reflejan esta etapa: <i>eureka</i> , 'se me prendió el foco', 'me cayó el veinte', etcétera.	<b>ALEGRÍA</b>
<b>Verificación</b>	Análisis, síntesis y elaboración  En esta etapa del proceso son muy importantes estas habilidades	<b>CONCENTRACIÓN</b>

**Cuadro 4.9. Etapas del Proceso Creativo y sus reacciones. Fuente: UNITEC**

En las organizaciones, cada día es más importante la presencia de nuevas ideas que permitan que se logren los objetivos. La idea de que una "organización" creativa o innovadora tiene más posibilidades de alcanzar la excelencia, goza de aceptación universal, pero lo cierto es que en la práctica pocas organizaciones logran que realmente se le dé importancia a la creatividad. Por ello, existe una seria brecha entre el proceso de generación de ideas y la implantación de estas.

Se podría decir, que existen dos tipos de organizaciones que requieren considerar el pensamiento creativo en sus acciones y objetivos: las que están en crisis y las que no. Esto es, todas las organizaciones necesitan implementar acciones que fomenten la creatividad.

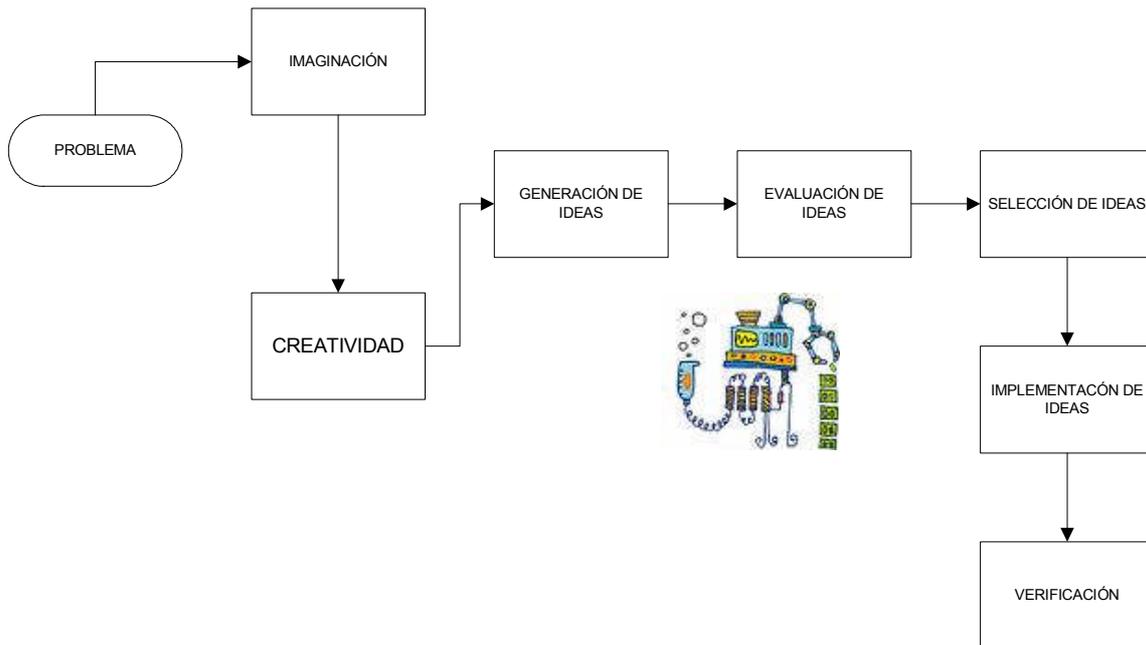
Como hemos comentado, existen conceptos que son similares a la creatividad, pero la que genera ésta, es la imaginación. La imaginación permite que se visualice lo que se desea y que a través de la creatividad se nos ocurran ideas que permitan lograr eso que teníamos en mente.

En forma general, el siguiente esquema nos permite comprender qué puede suceder cuando en la organización se presentan los problemas, es necesario



comprender que los problemas siempre están presentes en las organizaciones y que en la mayor parte de las veces son necesarios para mejorar el producto o servicio que se otorgue en la organización y que nos puede permitir crecer y satisfacer mejor al cliente.

Analícemos pues el siguiente ideograma:



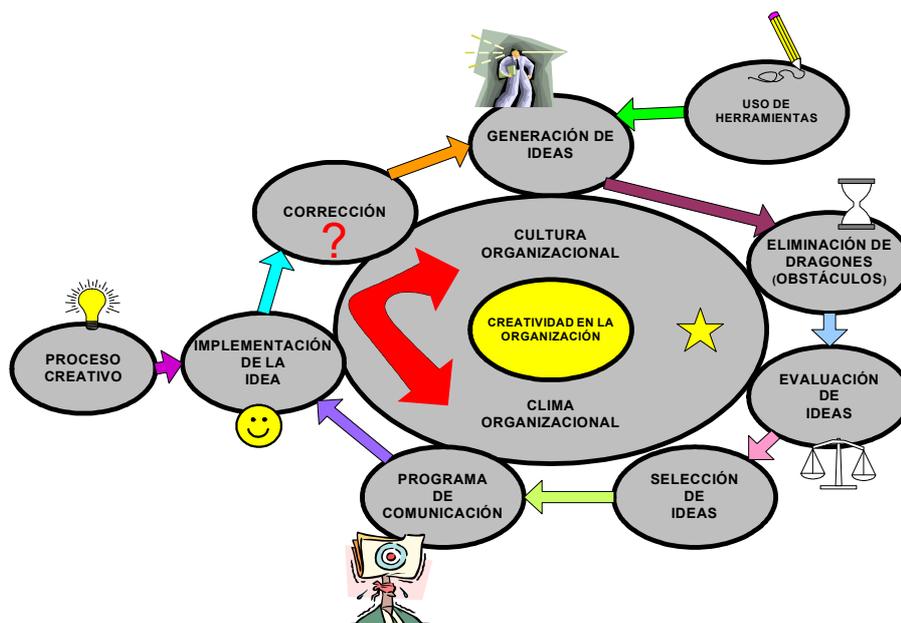
**Cuadro 4.10 Proceso de Surgimiento de la Creatividad en la Organización.**

Para que una organización sea creativa debe tener el factor humano inmerso en la creatividad. Pero de nada sirve que esto exista si la organización no le da importancia a la creatividad o a las ideas que genera su gente.

Para el desarrollo y mantenimiento de un espíritu dinámico de creatividad combinado con un sistema eficaz de innovación, es necesario que la organización esté preparada para aprovechar el pensamiento creativo, por ello, es necesario generar un ambiente creativo, donde se estimulen las ideas, a través de un buen sistema de comunicación, no sólo para solicitar propuestas que permiten la mejora, sino que se pueda aprovechar para retroalimentar productivamente esas

ideas generadas por cada uno de los empleados. El problema no solo radicaría en el ambiente sino en cómo registrarlos de tal forma que se establezcan procesos para gestionar la creatividad.

Es importante, crear un sistema que permita la presencia del pensamiento creativo, el siguiente ideograma puede ser una propuesta:



**Cuadro 4.11 Sistema para establecer el pensamiento creativo en las organizaciones.**

Esto es, para facilitar la presencia de la creatividad en las organizaciones, antes que nada se debe tener una cultura organizacional que valore el pensamiento creativo, la generación de ideas, mediante el conjunto de valores, creencias y representaciones que tenga la propia organización. Para ello, se debe tener una cultura organizacional que instituya el reconocimiento de las ideas innovadoras por parte del personal. La cultura organizacional es uno de los aspectos que menos se contemplan a la hora de realizar un cambio, sin embargo es en lo primero que va a repercutir.

La definición más conocida del término de cultura organizacional es el de Deal y Kennedy "la forma como hacemos las cosas por aquí". Es importante definir la forma en que se hacen las cosas en la organización antes y después de darle importancia a la generación de ideas.

El **clima organizacional**, entendido como el ambiente que está presente en la organización, es importante también, ya que si desde el que toma las decisiones hasta el último de la jerarquía de la institución: piensan, hablan y sienten "creativamente" éste será el adecuado para la **generación de las ideas**. Las cuales se pueden incrementar mediante el uso adecuado de las **herramientas** que permiten que las ideas se presenten para la **solución de los problemas organizacionales**.

Es aquí donde se presentan los obstáculos para que esas ideas que se generaron se eliminen. A esto le llamo: **Eliminar los dragones**.

**Los dragones** son obstáculos que se nos presentan cuando queremos lograr un objetivo o realizar algo.

Cuando se inicia uno en el ámbito de la creatividad, necesariamente uno piensa en la destrucción, ya que, el crear, implica abandonar o modificar lo existente. Es decir, la construcción de nuevas realidades necesariamente pasa por quitar las existentes o crear algo nuevo donde no existía nada. Al generar ideas tenemos el nacimiento de dragones, unos son nuestros, otros de la organización y sus sistemas y otros, de los que nos rodean. El objetivo es eliminar los dragones para que nos permitan por lo menos evaluar las ideas. Se sabe que en diversas culturas, el dragón tiene diversos significados, para algunos es benévolo para otros es una amenaza.

Ante estas circunstancias, el término lo utilizo porque me imagino algo fuerte, que en cualquier momento avienta fuego y puede incinerar lo que esté en frente. Así considero a los obstáculos que, como se ha mencionado, pueden ser emocionales, culturales y perceptuales. Dichos obstáculos, la mayor parte de las veces, hacen que nuestras ideas mueran antes de que las exponamos a los demás.

Por eso, **una vez que las ideas se presentaron y eliminamos a los dragones, es necesario evaluarlas** para poder **seleccionar** la adecuada y poderla **transmitir** a todos los involucrados. Desde que, **todos conocen la forma en que se va a llevar a cabo la idea, se implementa de acuerdo con el proceso creativo** y si acaso no funcionara, se busca lo que **no permitió** la obtención de los objetivos y se vuelve a iniciar el proceso para encontrar la solución ideal a nuestro problema.

Existen diversas condiciones en las cuales se toman decisiones para resolver los problemas en la organización, fundamentalmente se consideran tres: bajo condiciones de certeza, bajo condiciones de riesgo y bajo condiciones de incertidumbre, cualquiera de las condiciones que se tengan, el pensamiento creativo será necesario sobre todo si se busca la efectividad en la toma de decisiones y por ende, en la consecución de los objetivos organizacionales.

Como hemos mencionado, en las organizaciones se presentan problemas y es aquí donde la creatividad es importante. Pero antes de desarrollar la idea, es necesario comprender lo que es un problema. Se puede decir que un problema es la diferencia entre la situación real y la ideal. Es decir, según Piaget, podríamos considerar como problema toda situación que un sujeto no puede resolver mediante la utilización de su repertorio de respuestas inmediatamente disponibles.

Una de las formas en que los problemas se pueden presentar en las organizaciones es cuando en forma rutinaria, constante y repetida suceden

fenómenos que se sabe que van a acontecer, prácticamente son previsibles; a estos problemas los podemos llamar estructurados. Los problemas no estructurados son coyunturales, suceden de improviso, de ahí que al realizar una planeación, se estudie todos los posibles escenarios para que en caso de que surja un problema no estructurado, la organización esté preparada para responder ante las contingencias de una mejor forma.

Algunos problemas son claramente estructurados y algunos otros son claramente no estructurados. En la mayoría de los problemas, sin embargo, varía el grado en el que se pueden identificar los factores involucrados y la relación de unos con otros.

Otra forma de ver los problemas es, si son anticipados o sorpresivos, el profesional en administración se anticipa a los problemas que puedan ocurrir, ya sean o no el resultado de sus acciones o decisiones.

Las decisiones se pueden tomar individualmente o en grupo. El proceso de decisión en grupo eleva el nivel de creatividad, ya que, más gente genera más ideas, efecto sinérgico, y las personas pueden enriquecer las ideas de otros.

Existen tres principales tipos de grupos para resolver problemas: grupos interactuando, grupos nominales y el grupo delphi. Los primeros se reúnen frente a frente en un intercambio abierto. Usualmente no están estructurados, sin embargo, algunos llevan una agenda de asuntos y objetivos. En las situaciones para solucionar creativamente los problemas, las reuniones de estos grupos generalmente las inicia el líder del grupo, estableciendo el problema. Después, se continúa con una discusión abierta no estructurada. Se reconoce e identifica el problema, se genera las posibles opciones de solución y se elige la mejor.

Los grupos nominales son muy estructurados. Intencionalmente elimina mucho del intercambio personal del grupo interactuando. Los miembros del grupo, en forma

individual, escriben sus ideas sobre el problema, cada miembro presenta sus ideas al grupo en una mesa redonda, cada idea se escribe en un pizarrón para que los demás la vean y posteriormente se discuten una por una.

Por último, el grupo Delphi utiliza una serie de cuestionarios que se distribuyen a una serie de expertos que nunca se reúnen personalmente. Cuando los expertos contestan, sus respuestas son resumidas o tabuladas. Con ellas, se vuelve a elaborar otro cuestionario y se les vuelve a enviar y se repite este procedimiento hasta que se alcanza el consenso del grupo sobre la solución del problema. Aquí el esfuerzo creativo es notable porque se tiene que pensar en la forma de estructurar las preguntas para que se tenga la opinión de cada uno y se llegue a un acuerdo.

Conforme aumenta la complejidad del medio ambiente en el que se toman las decisiones, así como los cambios en las personalidades y expectativas de los miembros de la organización (y otros factores más) cambia la manera en que se deben resolver los problemas. El profesional en administración no sólo se está moviendo hacia una mayor participación en la solución de los problemas, sino que también está respondiendo a las necesidades del que en ese momento es el responsable de las decisiones, de las soluciones y por lo tanto requiere de un esfuerzo más creativo.

La mayoría de los individuos en las organizaciones se enfrentan con un medio ambiente que demanda mayores niveles de creatividad, por las siguientes razones: existe una aceleración en los cambios, hay mayores niveles de competencia, el impacto de la globalización en la economía de los países, los rápidos cambios tecnológicos, la escasez de recursos, una fuerza laboral diversa, la transición de una sociedad basada en el conocimiento, inestabilidad en las condiciones económicas, políticas y sociales, la creciente complejidad del entorno, el margen de maniobra que tienen quienes son intuitivos y racionales, sobre aquellos que usan solamente enfoques racionales para la toma de decisiones, etc.

Así como, nuestras sociedades enfrentan continuos cambios tecnológicos, económicos y políticos, las soluciones creativas en las organizaciones son cada vez más necesarias para resolver problemas. Conforme se incrementa la competencia, el ciclo de vida de los productos se acorta y entran cada vez más nuevos productos y servicios en todos los mercados, entonces se requiere mayor creatividad para desarrollar soluciones.

La creatividad es extremadamente importante en todas las etapas del proceso de solución de problemas y toma de decisiones. En general, se piensa que la creatividad sólo se da en la generación de opciones de solución, sin embargo, también se requiere creatividad para analizar el medio ambiente, investigar problemas y separarlos de los síntomas, elegir una buena solución e implantarla de forma efectiva y desarrollar sistemas efectivos de control.

El que toma las decisiones si quiere implementar una actitud creativa tiene que contemplar tres aspectos de la organización: la estructura, la cultura organizacional y la dirección del personal.

Las organizaciones difícilmente hoy en día fomentan la creatividad. La estandarización de sus reglas, procesos, estructuras hacen que las innovaciones se den bajo la lupa de la alta dirección. Muchas veces la falta de recursos no permite que las ideas se plasmen, o la falta de capacitación para hacer que esas ideas se vuelvan realidad también podría ser una limitante.

Entre los elementos del pensamiento creativo se encuentran la resolución de problemas mediante maneras de pensar poco convencionales. Esto proporciona modelos de pensamiento y solución de problemas que aportan una visión más intuitiva a la hora de afrontar nuevas situaciones.

Existe una antigua costumbre de algunos pueblos nómadas orientales, que decían que después de caminar mucho tiempo o de un recorrido largo, había que

detenerse para permitir la reflexión del camino recorrido, desde luego que ellos utilizaban una expresión más romántica, porque ellos decían que hasta que “el alma nos alcance” y esta expresión nos explica que no todo lo podemos hacer al mismo tiempo, hay un tiempo para hacer y otro para pensar.

Un profesional en administración debe tener esto muy claro, ya que, lo fundamental en su acción es la propuesta, la mejora continua; para ello, debe analizar la situación, valorar, proponer y realizar los cambios. Y después de un tiempo, volver a analizar, valorar, proponer y realizar de nuevo los cambios: nada es para siempre y lo único constante es el cambio, ese es el papel del administrador.

Ahora bien, si todas estas acciones se pueden realizar, existen otros actos que anulan la creatividad, como es la estandarización de los procesos. Evidentemente, toda organización busca satisfacer las necesidades de los que solicitan el servicio o el producto. Para ello, realizan sus mejores prácticas, estableciendo el sistema que asegure que la realización de los procesos se hará siempre igual en cada momento y para todo aquél que lo solicite. Esto evidentemente, traerá efectividad para la organización pero anulará como mencioné anteriormente la creatividad. Quizás la estimulará si en la práctica considera que se puede mejorar el proceso, pero mientras se autoriza la mejora o el rediseño del proceso, el individuo tendrá que ejecutar sus actividades como esté establecido por la organización.

El liderazgo es una capacidad que tiene el ser humano para influir sobre los demás. En la organización es necesario que el que ejerza el liderazgo sea creativo. La creación no sólo se va a manejar para crear actos administrativos internos que favorezcan el logro de los objetivos, sino también para establecer nuevos mecanismos para alcanzar.

Actualmente, está en boga el conductismo: se analiza al líder en sus conductas y en sus relaciones, ya no como antes en su supuesto carisma y atributos personales, dentro de ellos, la creatividad.

Un buen líder resulta bueno en el desempeño directivo de un conjunto de acciones como son las situaciones, habilidades, actitudes y conductas. Si los líderes influyen en los demás entonces, para poder hacer eso, debe existir quien lo siga. El líder debe asumir riesgos pero para ello debe contemplarlos. De hecho, podríamos decir que el papel o el rol del líder en las organizaciones se concentra menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados, y más en desarrollar sus capacidades creativas, de iniciativa y apoyar todas sus ideas. El líder debe conducir, los seguidores deben colaborar, de hecho los seguidores deben estar preparados de tal forma que busquen la manera de alcanzar los objetivos y deberán hacer que el papel del líder se convierta en servidor.

El liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relación entre líderes y seguidores; por eso, la tarea principal de todos los líderes es construir y mantener una sólida relación con los demás y para ello requiere de su ingenio para lograr que ésta relación se dé fácilmente. El profesional en administración requiere de la creatividad para desarrollar todo este conjunto de acciones.

Los aspectos que caracterizan el ambiente en las organizaciones creativas son los siguientes:

- Identificar y desarrollar talentos e ideas, considerando las necesidades y expectativas de los actores de la organización.
- Propiciar ambientes de desempeño sostenido, que permitan descubrir oportunidades y desafíos, incluyendo las tecnologías respectivas y los espacios virtuales. Considerando que el exceso de reglamentos, las restricciones exageradas, los espacios físicos opresivos o desestimulantes de la observación y de la capacidad de pensar, así como el exceso de niveles jerárquicos se constituyen en elementos opuestos, que bloquean la

creatividad y la innovación, como puede ser la existencia de una cultura organizacional que tenga un clima autoritario, hostil, tenso y que no muestre ningún interés a las ideas de sus empleados, la existencia de sistemas estandarizados, no escuchar las aportaciones para la resolución de los problemas, solicitar que las ideas sean racionales en el momento que nacen, determinar que exista dentro de la organización un responsable de las ideas creativas que surjan o generar sistemas para reconocer ideas creativas, son estrategias que en lugar de fomentar la creatividad en la organización inhiben cualquier acto creativo, espontáneo y real.

Así que, podríamos considerar que una organización que respete el desarrollo del potencial creativo de sus empleados será aquella que respete la manera diferente de plantear las ideas de todos y cada uno de sus empleados. Es importante en una estrategia aprovechar la generación de soluciones a los problemas existentes de la organización; que ésta evalúe las propuestas por la capacidad de solución y no por el nivel jerárquico de sus actores. La gestión de la creatividad se podría hacer ayudar con información, con juegos, con recursos, con la aceptación de la crítica, en espacios deliberadamente creados para plantear y evaluar nuevas propuestas para la mejora de las actividades.

#### **4.2. La Administración por valores**

En las organizaciones hoy en día se menosprecia los valores organizacionales como una fuente de alineamiento y reforzamiento de las conductas positivas y productivas que se esperan por parte de los miembros de la organización. Los valores son muy importantes porque forman parte de la cultura organizacional, determinan los comportamientos dentro de la organización y a su vez vuelven a reforzar los valores. De hecho, algunas organizaciones le dan tanta importancia a los valores que los toman como parámetros para ascenderlos de puesto, se les promueve o puede ser causa de despido.

La cultura organizacional rige el comportamiento de los individuos, pues es el conjunto de valores, creencias y representaciones que se tienen en la organización y aquellas que no tienen definida su cultura organizacional provocan un descontrol y confusión entre sus miembros porque lo dejan a su propia interpretación sobre los límites que tienen para alcanzar los objetivos de la organización.

Existen muchos valores, pero no cabe duda que debe existir un valor que guíe a todos los integrantes de la organización. Para comprender mejor lo que consiste la administración por valores, intentaremos definirla.

#### 4.3.1 Definición

Para dar una aproximación más cercana al concepto de administración por valores, expondremos la definición de valor.

<b>Concepto de valor</b>	Se puede considerar que es aquella escala ética y moral en el modo de actuar.
--------------------------	---

Existen diversos valores en la organización que pueden considerarse como los más significativos:

Respeto personal	Seguridad	Libertad	Honestidad	Lealtad
Responsabilidad	Igualdad	Servicial	Compromiso	Justicia



Tolerancia	Paciencia	Dedicación	Perseverancia	Sentido de pertenencia
Integridad	Calidad	Confianza	Actitud de servicio	Credibilidad

**Cuadro 4.12. Valores más significativos en la Organización.**

Parecería que hablar de valores en las organizaciones, en un momento dado, fuese como un irreconciliable, porque los fines de las organizaciones en muchas ocasiones son las ganancias a cualquier precio, sin embargo, los valores representarían el ancla si hiciéramos la analogía con un barco, porque son los límites que tendremos para tomar decisiones. No es necesario un líder, siempre que estén muy claros los valores en cada uno de los empleados de la organización.

Con todo ello, la administración por valores es establecer en la organización una forma de llevar a cabo el diseño de la cultura organizacional que se desea para lograr los objetivos de la organización. Todo en función de los valores.

**4.3.2 Proceso de la Administración por Valores**

Ken Blanchard (2006: 31) afirma que el proceso consiste en los siguientes pasos:

- Aclarar la misión y sus valores. En una organización no se necesitaría tener jefes si se tuvieran muy claros los valores, y estos serían guías.
- Comunicación
- Alinear

### 4.3.3 Importancia de la Administración por Valores

Cuando la organización administra por valores, prácticamente no necesita jefes, estos son los que determinan el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Se sabe que si no se tiene una misión y si ésta no está alineada con los objetivos de los diversos departamentos y de los miembros de la organización, es más difícil trabajar, por ello es necesario determinar en conjunto cuál es la misión y éstos los alineará a los objetivos, pero a la vez dará un trato justo y equitativo a todos, se identificará las expectativas del cliente y se dará un mejor servicio.

## 4.4 Desarrollo y Administración de Círculos de Calidad

### 4.4.1 Estructura y proceso

Los círculos de calidad facilitan que se identifiquen las características que deben tener los bienes o servicios de la organización para poder satisfacer las necesidades del cliente. La estructura de un círculo de calidad va a depender de la intervención que se desee hacer para lograr la mejora esperada. Lo importante es definir lo que es un círculo de calidad. A continuación expondremos el concepto:

#### **Círculo de Calidad**

Grupo de individuos que trabaja en conjunto para lograr que un bien o servicio mejore, reuniéndose periódicamente para ello. Ellos tienen la intención de aprender por medio del entrenamiento para la solución de los problemas.

La estructura se considera que debe conformarse por un grupo de cuatro a seis personas que están involucradas en el proceso del problema que se presenta en la organización, pueden pertenecer al mismo departamento o constituirse por diferentes departamentos que están involucrados en la solución de problemas. Se

le atribuye a Kaoru Ishikawa el pionero en ésta técnica. En los años ochenta fue cuando tuvo su auge. Aunque surgió en Japón en los años sesenta. Los círculos funcionaron en el Japón, en Toyota y Sony, hoy líderes en el mercado y disfrutando de un gran prestigio, pero a Occidente los círculos llegaron ya entrados los 70, en los EE.UU. se creó el primer círculo de calidad en 1973 y en Europa fue sólo hasta 1978. De ese tiempo a la actualidad los círculos se han popularizado, así como la búsqueda de la calidad en las organizaciones. Su gran acogida, se debe al componente de participación que agregan a las tareas de Control de Calidad, ya que permiten que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

#### **4.4.2 Organización de los Círculos de Calidad**

Personas que van a estar reunidas periódicamente, por lo general se reúnen una vez por semana, coordinados por un líder que regula las reuniones y participa en ellas. Si bien es él el que facilita que los esfuerzos del grupo logren la solución de los problemas no tiene la toma de decisiones unilateralmente, sino que es el grupo quien busca con consenso la solución del problema y recae en el grupo la toma de decisiones.

Los integrantes del círculo de calidad aceptan pertenecer a él y en las horas de trabajo se reúnen, por lo cual es remunerado. Si se requiere, reciben capacitación para poder desarrollarse dentro del círculo adecuadamente, para que el círculo de calidad trabaje debe contar con el apoyo de la alta dirección, no se conforma como una comisión sino que es un grupo de individuos que buscan la mejora de los procesos y deben ser evaluados.

#### 4.4.3 Ventajas y desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Importancia del trabajo en equipo. Se fomenta la participación individual. Existe una participación voluntaria. Fomenta el liderazgo. Se realiza un esfuerzo por determinar los procesos y sus mejoras. Consigue mejorar en un corto plazo y dar resultados visibles. Analiza la reducción de problemas para bajar los costos. Incrementa la productividad y dirige a la organización la competitividad lo cual es importante para las actuales organizaciones. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.</p>	<p>El líder dirige los objetivos del círculo de calidad. El agente de cambio establece los lineamientos que sean necesarios para satisfacer al líder. Cuando el mejoramiento se concentra en una área específica de la organización se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre los miembros de la organización. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que, para obtener el éxito es necesaria la organización de todos los integrantes. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana organización son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace de acuerdo a un proceso muy largo. Hay que hacer inversiones importantes. La eficiencia del proceso.</p>

**Cuadro No. 4.11. Ventajas y desventajas de los Círculos de Calidad**

#### Bibliografía del tema 4

Blanchard, Ken, (2006), *Administración por valores*, Bogotá, Norma.

Bono, Edward de, (2004), *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. México, Paidós

Cantú Delgado, Humberto, (2001), *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, McGraw Hill.

Castoriadis, Cornelius, (2002), *Figuras de lo pensable (Las encrucijadas del laberinto VI)* México, Fondo de Cultura Económica.

Daft, Richard L., (2006), *Introducción a la administración*, México, Thompson.

Drucker, Peter, (1985), *La disciplina de la innovación*, Santiago de Chile, Impact Media [Varias ediciones]

Evans, James R., (2000), *Administración y control de calidad*, 4ª ed., México, Thompson.

Hellriegel, Don et al., (1998), *Administración*, Madrid, Thompson.

Hernández y Rodríguez, Sergio, (2002), *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, McGraw Hill.

Kotler, Philip, (2001), *Dirección de Marketing*. México, Prentice Hall.

López Pérez, Ricardo, (1999), Prontuario de la creatividad, disponible en línea: <http://www.udp.cl/comunicacion/magcom/docs/ProntuarioCreatividad.pdf> (22/06/10)

Narcia Constandse, C.Y., (2006), *Desarrollo del pensamiento creativo*. Material elaborado para curso 2006 y curso 2007 para DGAPA. De la UNAM.

Oropeza Monterrubio, Rafael, (2000), *Creatividad e innovación empresarial*, México, Panorama.

Pequeña y Mediana Empresa: "Creatividad e innovación", disponible en línea:  
[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/creatividad\\_e\\_innovacion.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/creatividad_e_innovacion.htm) (22/06/10).

Robbins, Stephen (et al) (2008) Supervisión, México, Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México, ECAFSA.

Universidad Tecnológica de México (UNITEC). Material del Taller de Creatividad, México, 2007.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.4.1.** Investigar en tres libros, señalando su referencia bibliográfica, esto es: Apellidos, Nombre(s), Año de publicación, *Título del libro*, ciudad de publicación, nombre de la editorial y la página dónde encontraron la información, los siguientes aspectos: ¿quién es un cliente?, ¿quién es un cliente interno?, ¿quién es un cliente externo?

**A.4.2.** Elabora un instrumento para medir la satisfacción del cliente. Fundamenta tu propuesta y señala la bibliografía en la que te basas.

**A.4.3.** Explica la relación de la administración de la Calidad con Liderazgo en menos de dos cuartillas.

**A.4.4.** Explica la importancia de la creatividad en la administración de la calidad.

**A.4.5.** Analiza los valores de una organización como McDonald's, Sanborn's, Pemex.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Quién es un cliente interno y cliente externo?
2. ¿Por qué es importante en la administración de la calidad el enfoque al cliente?
3. ¿Por qué es importante identificar las habilidades de los mandos intermedios en un programa de calidad?
4. Explica las teorías de liderazgo: rasgos, comportamiento, contingencias y las integradoras
5. Explica las teorías de motivación las de contenido y las de proceso
6. ¿Por qué es importante como una habilidad de mandos intermedios la comunicación y la delegación?
7. Importancia de la creatividad en un programa de calidad
8. ¿En qué consiste la administración por valores?
  9. ¿Qué es un valor y cuáles son los principales valores de una organización?
10. ¿Qué es un círculo de calidad y cómo se organiza uno?

### **Examen de autoevaluación**

1. Personas o usuarios sobre quiénes repercuten los productos y servicios, los cuales deben quedar plenamente satisfechos:
  - a. dueños de las organizaciones.
  - b. organismos gubernamentales.
  - c. clientes.
  - d. distribuidores.

2. Habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos:
- persuasión.
  - influencia.
  - liderazgo.
  - comunicación.
3. La Teoría de liderazgo llamada \_\_\_\_\_ sostiene que el individuo nace siendo líder y no se hace.
- asgos
  - Gran Hombre
  - Situacional
  - Líder transformacional
4. La Teoría de motivación de \_\_\_\_\_ sostiene entre sus términos, el concepto de valencia.
- Maslow
  - McClelland
  - Vroom
  - Skinner
5. Capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas:
- creatividad.
  - liderazgo.
  - comunicación.
  - delegación.

6. Se considera aquella escala ética y moral en el modo de actuar:
  - a. norma.
  - b. valor.
  - c. educación.
  - d. comportamiento.
  
7. Son algunos valores organizacionales:
  - a. libertad, responsabilidad y honestidad.
  - b. limpieza, entrega y verdad.
  - c. calidad, integridad y dominio.
  - d. justicia, honestidad y puntualidad.
  
8. Grupo de individuos que trabajan en conjunto para lograr que un bien o servicio se realice con efectividad:
  - a. equipo de trabajo.
  - b. círculo de calidad.
  - c. trabajo en equipo.
  - d. organización primaria.
  
9. Son el conjunto de características que debe tener un bien o servicio para que satisfagan al cliente:
  - a. círculo de calidad.
  - b. competencias.
  - c. calidad.
  - d. pilares de la calidad.
  
10. Una ventaja de los círculos de calidad es que:
  - a. fomenta el liderazgo.
  - b. la alta dirección coordina los resultados.
  - c. requiere de un cambio en toda la organización.
  - d. es a corto plazo.

## **TEMA 5.- DESARROLLO DE ORGANIZACIONES QUE APRENDEN**

### **Objetivo Particular**

Al finalizar los alumnos conocerán las diversas prácticas administrativas que permiten comprender cómo es que las organizaciones aprenden, en busca del beneficio individual para llegar al bien común de las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las diferencias entre capital intelectual, capital humano y recurso humano
- Comprender las características del capital humano
- Conocer lo que es una competencia laboral
- Conocer el organismo que certifica las competencias laborales
- Identificar las diferencias entre organizaciones que aprenden, administración del conocimiento y aprendizaje organizacional

### **Temario Detallado**

#### **5.1 Factor humano como elemento competitivo de las organizaciones**

5.1.1 Tipos de capital

5.1.2 Administración del conocimiento

5.1.3 Gestión por competencias

#### **5.2 Aprendizaje organizacional**

5.2.1 Definición

5.2.2 Objetivos que persigue

5.2.3 Características

5.2.4 Papel del directivo en las organizaciones que aprenden

#### **5.3 Elaboración y aplicación de programas de asimilación**

5.3.1 Definición de programa de asimilación



5.3.2 Consideraciones para su elaboración

## **5.4 Desarrollo de una cultura organizacional orientada a la resolución de problemas y toma de decisiones**

5.4.1 El ambiente

5.4.2 La cultura y valores

## **5.5 Proyectos de mejora**

### **Introducción**

Cuando hablamos de las organizaciones que aprenden no estamos propiamente hablando de las organizaciones sino de las personas que pertenecen a ellas. Se dice que las organizaciones aprenden cuando sus integrantes en forma individual o en grupo mejoran su trabajo continuamente. Esto se presenta por dos razones: porque se mejoraron los procesos en que están involucradas sus actividades o porque la interrelación que existe entre los objetivos, recursos y sistema organizacional es menos disfuncional.

Si se quiere conseguir que las organizaciones aprendan, se debe avanzar en cambios internos y externos, coherentes con la cultura organizacional. Los valores son nuestra guía para lograr que la misión se logre, si quisiéramos hacer una evolución de las organizaciones que aprenden, podemos ver los diversos paradigmas de la teoría general de la administración la forma en que a lo largo de cada teoría se le ha dado importancia a la presencia del ser humano dentro de la organización.

En el siguiente cuadro podemos observar lo que ha sido importante en cada escuela administrativa:

ESCUELA ADMINISTRATIVA		CONSIDERA	CONSISTE EN:
<b>Escuela Científica y Clásica</b>	<i>Homo economicus</i>	El ser humano busca la efectividad y la productividad movido por el dinero.	
<b>Escuela Humano Relacionista</b>	<i>Homo social</i>	El ser humano busca la efectividad y la productividad movido por las relaciones sociales.	
<b>Escuela Estructuralista</b>	<i>Homo organizacional</i>	Énfasis en la clasificación de las organizaciones y la presencia del conflicto y la forma de resolverlo.	
<b>Escuela Neo Humano Relacionista</b>	<i>Homo complejo</i>	Se reflexiona en la individualidad de los miembros de la organización y la forma en que se incentiva.	
<b>Escuela Matemática</b>	<i>Homo administrativo</i>	Énfasis en métodos cuantitativos para resolver problemas administrativos.	
<b>Escuela Sistemática</b>	<i>Homo digital</i>	La presencia de los sistemas y el desarrollo de la administración del conocimiento mediante tecnologías de comunicación e información.	

**Cuadro 5.1 Cambio de Paradigmas en las organizaciones que aprenden**

Las organizaciones que aprenden se les conoce también como organizaciones inteligentes, debido a que reconocen en el trabajo en equipo la fuerza de la organización, desde luego que es muy importante reflexionar en la importancia que tiene el grupo en la organización, de hecho hay una anécdota que dice que un popote se puede doblar fácilmente pero muchos popotes difícilmente se puede doblar, lo mismo sucede con los individuos dentro de las organizaciones, en forma aislada luchan por conseguir los objetivos pero en grupo llegan mejor a lograr la misión.

Por lo tanto, las organizaciones que aprenden aprovechan el aprendizaje y las capacidades de cada individuo, buscando en todo momento la creatividad estratégica, pensando en la forma de motivar a cada uno de los integrantes de la organización para lograr dos cosas: el trabajo en equipo y la aplicación de las cinco disciplinas propuestas por Senge, autor que acuñó el término “organizaciones que aprenden” a través de su libro *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.

Peter Senge (2005: 65) plantea en su obra que, para lograr que las organizaciones aprendan se requiere dominar cinco disciplinas, la primera se considera **el dominio personal**, esto es, aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y aquellas de las personas que nos circundan. Es saber quiénes somos, es querernos y conocer lo que somos capaces de hacer para proponer soluciones creativas y aceptar el compromiso de crecer con una visión junto a la organización.

En segundo término, se debe tener **Modelos Mentales**, es decir, formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que en ocasiones limitan nuestra visión de mundo y la forma en que actuamos. Conocer y manejar nuestros modelos nos permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la organización o comunidad de aprendizaje.

Una tercera disciplina es **Compartir una Visión**, es decir, alinear y hacer que nuestra misión siga siendo necesaria para determinar la idea de organización que debemos tener, para la clave que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida, su trabajo y que apoye la visión central propuesta por el líder

Posteriormente, **el Aprendizaje en Equipo**: Fomentar el diálogo y pensar juntos para tener mejores ideas. Permitir que florezca en todo momento la inteligencia del equipo. Cuando el equipo logra alienarse surge una dirección común y las

energías se armonizan, hay menos desperdicio de energía y surge la *sinergia*. Es fundamental trabajar en equipo, si los equipos aprenden hay aprendizaje en la comunidad u organización.

Finalmente, la llamada quinta disciplina, **el Pensamiento Sistémico**: Piedra angular de las organizaciones o comunidades de aprendizaje. Cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Integra las cinco disciplinas, todas se relacionan con un cambio de enfoque (*metanoia*): observar el sistema en vez de las partes. Es captar el significado de “aprendizaje”. En el libro, Senge cuenta una fábula que refleja muy bien lo que implica el aprendizaje, ya que, si bien existen organizaciones que aprenden, éstas no lo tienen que hacer bruscamente porque como la analogía que Senge hace con la rana hervida, dice que si se pone en una olla una rana y luego se vierte agua hirviendo, lo que va a suceder es que la rana brincará al sentir la temperatura tan alta que tiene el agua, pero si ponemos la rana en la olla, y poco a poco vertimos el agua fría, tibia, calientita, hirviendo, la rana se cocerá sin haberlo sentido. Aquí entraría otra práctica administrativa que tuvo su auge en los ochentas y que hoy en día dejó de ser una “innovación” para constituirse como herramienta clave para el cambio planeado: El Desarrollo Organizacional.

Como mencionamos anteriormente, Toffler maneja el concepto de ola, para señalar los diversos estadios de evolución de la humanidad, sin duda, hoy estamos viviendo esa tercera ola, la ola de la información, la llamada sociedad del conocimiento. La sociedad del conocimiento es, en pocas palabras, un momento de la evolución de la humanidad que fundamenta sus prácticas políticas, económicas, sociales y tecnológicas, en el conocimiento y en la información.

Peter Drucker años atrás, aproximadamente a principios de los setenta, escribió su libro: *La Sociedad Post Capitalista*, donde sustentaba que el conocimiento es una fuente de riqueza. Desde luego que él decía que no era la cantidad de

conocimiento lo importante, sino cómo utilizar ese conocimiento para el aumento de la productividad, que en concreto es lo que a lo largo de la historia de la Teoría General de Administración ha sido una constante.

Sin duda, el conocimiento es determinante hoy en día, la noción del trabajador del conocimiento que instituyó Drucker, nos explica la importancia de demostrar las competencias laborales que tenemos, si antes los recursos humanos eran escasos, es decir, el conjunto de conocimientos, actividades y actitudes que tienen las personas que quieren laborar no era el necesario y suficiente, en la sociedad del conocimiento se vuelve a excluir a muchos puesto que sólo unos cuantos pueden demostrar sus competencias laborales con una certificación que otorga una organización certificadora que a su vez cobra por otorgar esa certificación.

La globalización y las tecnologías de información y comunicación las llamadas TIC, tienen mucho que ver en esta sociedad del conocimiento, es evidente que el celular, el fax, Internet son parte de nuestras vidas como individuos y como trabajadores. No podemos entender nuestra vida sin todo ello. La sociedad del conocimiento requiere de las TIC para expresar su sabiduría. En este contexto, el factor humano en la sociedad del conocimiento o aldea global según maneja Toffler, es muy importante.

A continuación haremos unas reflexiones sobre la importancia del capital humano en la sociedad del conocimiento, desde luego que surgieron también prácticas administrativas, sustentadas en la importancia en el aprendizaje, en lo intangible de la organización y la importancia que tiene todo esto para registrarlo en unos estados financieros que nos permitan valorar nuestra inversión en las organizaciones en el incremento no sólo en los conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos, integrantes de la organización, sino también en los sistemas y procesos que realizamos y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes sean internos o externos.

## 5.1 Factor humano como elemento competitivo de las organizaciones

### 5.1.1 Tipos de capital

Recientemente, han salido diversos artículos sobre el capital humano, capital intelectual y eso nos puede generar algunas confusiones. Por ello, intentaré aclarar en qué consiste cada uno de ellos, ya que, en los siguientes párrafos hablaremos sobre ellos. He aquí algunas definiciones:

<b>CONCEPTOS SIMILARES SOBRE EL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES</b>				
<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FACTOR HUMANO</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>
Conocimiento Habilidades Actitudes Experiencias	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes	Relación del individuo con el sistema organizacional	Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que se incrementan con el entrenamiento, la educación que da valor a la organización y que se puede cuantificar por los resultados	Conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que poseen o controlan las organizaciones

**Cuadro 5.2. Conceptos similares sobre los recursos humanos**

Como nos podemos dar cuenta, existen diferencias entre cada uno de los conceptos. En este punto, me gustaría recordar lo que Fernando Arias Galicia (2005: 24) considera que son los recursos humanos, pues es un clásico, desde sus primeras ediciones.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo -él se refiere a los recursos humanos-, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos,



experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etcétera.

Así pues, en este tenor, cuando se habla de capital intelectual podemos señalar que el capital intelectual engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles –fuera de balance- cuya disposición y explotación posibilitan la creación de valor para la organización. Por lo tanto, podemos aseverar que el capital intelectual posee dos características: la intangibilidad y la creación de valor.

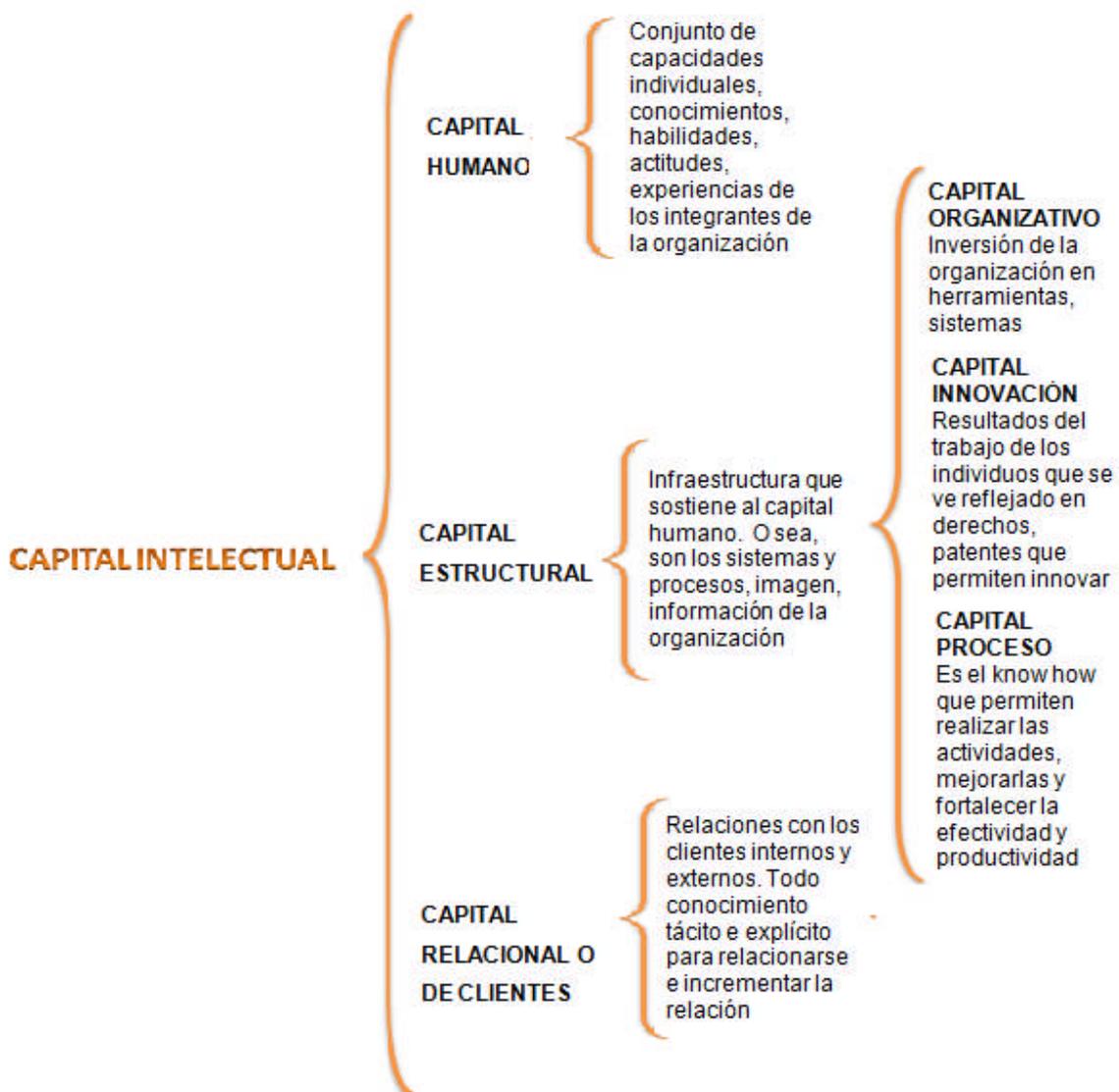
El capital intelectual está compuesto por tres intangibles: el capital humano, el capital estructural (capital organizativo y capital tecnológico) y el capital relacional o de clientes.

<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>CAPITAL ESTRUCTURAL (Constituido por el capital organizativo y el tecnológico)</b>	<b>CAPITAL RELACIONAL O DE CLIENTES</b>
Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes útiles (sean estos tácitos o explícitos) que poseen las personas que pertenecen a una organización	Fundamentalmente, son los sistemas y procedimientos con los que la organización cuenta, el <i>know how</i> , el saber hacer incluida su tecnología.	Conocimiento de las necesidades del cliente y de los proveedores. Dirigir los esfuerzos para construir mejores relaciones con los clientes internos (o sea todos los integrantes de la organización que tienen que ver con los procesos de cada cual) y con los clientes externos que son los clientes directos y también proveedores y demás organizaciones que se mantienen relaciones
La naturaleza individual es lo que es importante	Conocimiento tácito de cómo se hacen las funciones y conocimiento explícito documentado en manuales, guías, etcétera	El conocimiento de las competencias de los empleados, la estructura interna y la estructura externa desde luego que son necesarios para adquirir conocimiento

No es propiedad de la organización sólo la controla	Genera competitividad por la innovación tecnológica	
---	---	--

**Cuadro 5.3 Características de los componentes del Capital intelectual**

En el siguiente cuadro podremos observar los componentes y características de cada uno:



**Cuadro 5.4 Clasificación del Capital Intelectual**

### 5.1.2 Administración del conocimiento

Como mencionamos anteriormente, estamos viviendo la sociedad del conocimiento, sin embargo, no todo el conocimiento que se tiene en la organización lo conocen todos sus miembros, por lo tanto se hace necesario difundirlo; entonces la administración del conocimiento es convertir ese conocimiento que sabe el trabajador al realizar sus funciones en un conocimiento explícito, es decir, documentar y difundir para poder aprovechar la información y volverlo un aspecto estratégico de la organización.

La administración del conocimiento implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento.

Existe una pirámide del conocimiento que sustenta lo siguiente:

<b>SABIDURÍA</b> ese conocimiento nos permitirá tener la experiencia por nosotros mismos y sustentar nuestra toma de decisiones objetivamente.
<b>CONOCIMIENTO:</b> esa información analizada nos va a permitir aplicar y generar el suficiente conocimiento para la toma de decisiones.
<b>INFORMACIÓN:</b> esos datos nos van a dar mayor información, lo cual nos va a permitir analizar los datos.
<b>DATOS:</b> esos hechos relevantes nos van a ofrecer un conjunto de datos que nos van a dar a conocer más sobre la problemática.
<b>HECHOS:</b> Esos indicios se convierten en hechos relevantes.
<b>ANTECEDENTES DE LOS HECHOS:</b> esto es, observar los indicios que tenemos de algo.

Esta reflexión hizo que surgiera en las organizaciones una práctica que permitiera capturar o aprovechar toda la sabiduría que se tiene en la organización, de ahí surgió la administración del conocimiento o *el knowledge management*.

Al iniciar los estudios se dieron cuenta de varios aspectos:

A la gente no le gusta compartir sus conocimientos.

La gente no aprovecha las ideas de otros para la resolución de los problemas.

La gente se cree experta y no escucha a otros.

Y aquí es donde, la administración del conocimiento, idea procesos para lograr que se consiga el cambio, que conviertan el conocimiento individual y personal para realizar las funciones en conocimiento grupal y de dominio generalizado en la organización.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Se mejoran los procesos de trabajo.	Cuesta trabajo identificar el conocimiento individual.
Todos los integrantes pueden tomar decisiones.	Cuesta trabajo capturar el conocimiento.
Se facilita el facultamiento de los integrantes de la organización para la toma de decisiones.	Cuesta trabajo retener el conocimiento.
Las decisiones se toman con mayor objetividad.	Se requiere mucho esfuerzo para analizar los datos para convertirlo en sabiduría organizacional.
Provoca motivación en los integrantes de la organización.	Difícil de interpretar esa sabiduría para la determinación de la estrategia de la organización.
Se fortalecen los valores de confianza, responsabilidad, compromiso y perspicacia.	Integración de las tecnologías de información y comunicación.
	Es costosa.

**Cuadro 5.4 Ventajas y desventajas de la administración del conocimiento**

Ahora bien, existen fundamentalmente dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito.

## Conocimiento Tácito

Se compone de modelos mentales, de creencias y de experiencia que reside en los individuos y demanda para hacerse explícito y poder ser compartido un esfuerzo voluntario de “traducción” y “comunicación compartida”. Pasar del conocimiento tácito al explícito es en realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo.

El conocimiento se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia, incluyendo todo lo que hemos asimilado; cursos, libros, aprendizaje formal e informal. Experiencia es algo que hemos hecho en el pasado. “Experiencia” y “experto” derivan del verbo latino “poner a prueba”. Los expertos son personas con profundo conocimiento de un tema que han sido puestos a prueba y entrenados por la experiencia; la experiencia brinda una perspectiva histórica que ayuda a entender nuevas situaciones y acontecimientos.<sup>18</sup>

## Conocimiento Explícito

Es el saber codificado y compartido, toda la información utilizada dentro de la organización. Además, el conocimiento puede provenir del exterior de la organización y ser asimilado por ella en forma explícita (“conocimiento captado”), o creado dentro de ella (“conocimiento creado”).<sup>18</sup>

Nonaka y Takeuchi sugieren cuatro formas para interrelacionar el conocimiento tácito y explícito:

SOCIALIZACIÓN	EXTERIORIZACIÓN	COMBINACIÓN	INTERIORIZACIÓN
Proceso de adquirir el conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que	Proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización	Proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones,	Proceso que transforma el conocimiento explícito en conocimiento tácito por medio del análisis de experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y

<sup>18</sup> Mónica R de Arteché; Laura R Rodríguez (2003) *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*, en Productividad, Universidad del CEMA, disponible en línea: [http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteché\\_Rodríguez.pdf](http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteché_Rodríguez.pdf), p. 5, recuperado el 24/06/10.

añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización		correos, etc. y se puede categorizar, confrontar y clasificar para forma bases de datos para producir conocimiento explícito.	que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización como modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.
--	--	---	---

**Cuadro 5.5 Modelo SECI de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995)<sup>19</sup>**

<b>TÁCITO A TÁCITO</b> SOCIALIZACIÓN POR MEDIO DE ASIMILACIÓN	<b>EXPLÍCITO A EXPLÍCITO</b> COMBINACIÓN
<b>TÁCITO A EXPLÍCITO</b> EXTERIORIZACIÓN POR EXPRESIÓN	<b>EXPLÍCITO A TÁCITO</b> INTERIORIZACIÓN

**Cuadro No. 5.6 Conversión del conocimiento**

### **Gestión por competencias**

Las competencias laborales, se puede decir que, son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que demuestra una persona ante un organismo certificador, el cual otorga una constancia de que las posee.

Sin embargo, muchos autores han expresado su opinión sobre el concepto de competencia laboral:

<sup>19</sup> (Arteche: 2003)

Autor	Concepto
Santiago Agudelo	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
George Bunk	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
María Angélica Ducci	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
Maria Antonia Gallart y Claudia Jacinto	Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.
Andrew Gonzci	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética

	y los valores como elementos del desempeño competente
Leonard Mertens	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado

**Cuadro 5.7 Definiciones de diversos autores de Competencia Laboral.<sup>20</sup>**

### **Competencias que se certifican (SCANS)**

#### **Competencias básicas**

- **Habilidades básicas:** lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- **Aptitudes analíticas:** pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- **Cualidades personales:** responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

#### **Competencias transversales**

- **Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- **Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- **Gestión de información:** buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
- **Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

<sup>20</sup> Organización Internacional del Trabajo, CEINTERFORM: “¿Qué es la Competencia laboral?”, disponible en línea: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, recuperado el 24/06/10.

- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos. (ibid.)

### **Organismo certificador de las competencias laborales en México**

El **Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, CONOCER**, está encargado de difundir y fomentar la cultura de la competencia laboral certificada en México, promoviendo la normalización y la certificación de competencias para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral.

El **CONOCER** es la única institución en todo el país que se encarga de otorgar, a través de un reconocimiento oficial, el valor social que amerita la capacidad para el trabajo, independientemente de la forma como cada persona la haya adquirido. Esto le servirá para promover su movilidad dentro del mercado laboral y facilitar, en apego a las necesidades reales de este mercado, tanto a la oferta de su educación formal para el trabajo como su capacitación.

El **Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales** es la institución responsable de operar y regular los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales, SNCCL.

El **CONOCER** elabora, junto con los sectores productivos, las Normas Técnicas de Competencia Laboral y administra todo el proceso de certificación.

El **Consejo** se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, involucrados en el proceso de certificación.

El **Modelo de Competencia Laboral** permite reconocer la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Tecnis del sureste: "Acerca de...", disponible en línea: [http://www.tecnis.com.mx/tecnisv2/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=69&limit=2&limitstart=2](http://www.tecnis.com.mx/tecnisv2/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=69&limit=2&limitstart=2), recuperado el 24/06/10.

## **Ventajas y desventajas de las competencias laborales**

Dentro del conjunto de prácticas administrativas, el de las competencias laborales, tiene a mi juicio, una serie de implicaciones que denotan la presencia de dos cosas, el efecto del neoliberalismo y de la globalización. Sin duda, las dos determinan, en el mundo, políticas económicas y prácticas administrativas que no son muy buenas para países emergentes como el nuestro.

Como sabemos, los recursos humanos son escasos, en qué sentido lo digo, existen muchas personas que desean trabajar, pero no tienen las habilidades, los conocimientos, las actitudes necesarias para ejecutar esos trabajos, de ahí que, se mencione que no hay recursos humanos capacitados. Esto trae, obviamente, como consecuencia, que sólo unos cuantos tengan los empleos que están a disposición del mercado laboral. Ahora bien, cuando en las organizaciones, en un afán de cumplir con algunas disposiciones que el mercado global le impone, para poder intercambiar sus productos o servicios, exigiendo que su personal cuente con la competencia laboral certificada, por un organismo certificador de competencias, está haciendo que menos personas puedan conseguir empleo, por carecer de ese papel que certifique que tienen esa competencia solicitada. La exclusión al mercado laboral todavía es mayor, máxime si consideramos que obtener la competencia laboral tiene un costo y la mayor parte de los mexicanos no pueden pagarla.

Es importante mencionar que Leonard Mertens es el autor que ha escrito sobre las competencias laborales, sin embargo, a continuación veremos unas definiciones de competencia:

AUTOR	CONCEPTO
Organización Internacional del Trabajo	Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.
Kochansky, Jim	Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

**Cuadro 5.8 Concepto de competencias, diversos autores<sup>22</sup>**

## 5.2 Aprendizaje Organizacional

El tema de aprendizaje organizacional está totalmente relacionado con las organizaciones que aprenden o las organizaciones inteligentes. Cuando se habla de aprendizaje organizacional necesariamente estamos hablando del cambio organizacional. Ya que, es el producto del cambio organizacional. Cuando la organización tiene una forma de realizar sus funciones, procesos y tiene ciertos hábitos, costumbres, tradiciones que no le están resultando, se busca la forma de adecuarlas a las necesidades y ese cambio y la forma en que modifican los miembros de las organizaciones todos esos aspectos sería el aprendizaje organizacional.

<sup>22</sup> Carlos Lira Zalaguett y Carlos Ramírez Guerra. "Gestión por competencias. Fundamentos y Bases para su implantación", dic. 2005, Universidad de los Lagos, Chile. Disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.pdf>, consultado el 24/06/10.

Los integrantes de las organizaciones han encontrado muchas formas de aprender dentro de ellas. De hecho, ha sido un tema recurrente. ¿Qué hacer para generar el aprendizaje organizacional? Según Fiol y Lyles establecen

la existencia de tres áreas de consenso (o más bien de debate) entorno al aprendizaje organizacional: (1) la importancia de la concordancia ambiental, (2) la distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional y (3) la existencia de cuatro factores contextuales importantes en el proceso aprendizaje: a. la cultura, b. la estrategia, c. la estructura y d. el ambiente.<sup>23</sup>

Desde luego que estos autores, nos dan una versión muy completa sobre todos los factores que están inmersos para generar el aprendizaje organizacional. Respecto a la primera área, la concordancia ambiental: es indispensable para lograr la misión de la organización, establecer los objetivos, el general y específicos, para alcanzarla y estos deben estar en concordancia con los del entorno para estar actualizados, en los requerimientos del mercado en un mundo globalizado y exigente de adaptar a los procesos la innovación. Por ende, se requiere de la presencia de una planeación estratégica y de liderazgo situacional que permita lograrlo.

Para la segunda área, se requiere un conocimiento exhaustivo sobre la relación que tiene el individuo con la organización y de la organización al individuo. No cabe la menor duda de que el individuo es el que hace que la misión de la organización se logre, sin embargo, la organización es quien determina la forma de hacerlo. La organización cuenta entre otras cosas con tres vectores: la misión, la estructura organizacional y el proceso de transformación; y a su vez con las prácticas administrativas específicas, los empleados y los clientes. Sin todo ello, difícilmente comprenderemos el actuar de la propia organización. Para ello, la organización tiene que establecer sus valores a través de la filosofía organizacional, los valores le servirán como guía. Se requiere entre otras cosas,

---

<sup>23</sup> Véase, César Medina Salgado (et al) El aprendizaje Organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio, en *Gestión y Estrategia* N° 10, Edición de Aniversario, Julio- Diciembre, México, UAM-A, 1996, p. 2.

que exista una cultura de aprendizaje, poseer sistemas de información, sistemas de incentivos y liderazgo.

Finalmente, la tercera área comprende cuatro factores: la cultura organizacional, la estrategia, la estructura y el ambiente. Se recordará que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y representaciones que tienen un grupo de individuos en forma compartida. La estrategia es el curso de acción que todos ellos tienen que seguir para alcanzar la misión. La estructura tiene que ver con el conjunto de responsabilidades, funciones y procedimientos para el logro de la misión y el ambiente, el contexto en que estos tres factores se van a hacer presentes.

### 5.2.1. Definición

En términos generales, el aprendizaje organizacional tiene que ver dos cosas, el cambio organizacional y la forma en que los integrantes de la organización hacen suyo ese cambio. Todo orientado a la mejor obtención de los objetivos.

AUTOR	CONCEPTO
César Medina Salgado y Mónica Espíndola (1996: 2)	Fiol y Lyles establecen que el aprendizaje organizacional es “un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones”

**Cuadro 5.9 Definición de Aprendizaje Organizacional**

### 5.2.2. Objetivos que persigue

El aprendizaje organizacional busca que en la organización:

- a. Que se conozca la cultura organizacional.

- b. Realizar los procedimientos y políticas conforme se tiene estipulado y reconocer los errores.
- c. Identificar los errores y corregirlos.
- d. Asimilar los errores y mejorarlos.
- e. Aprender a transmitir los conocimientos.
- f. Socializar los conocimientos.
- g. Exteriorizar los conocimientos.
- h. Modificar las conductas de los individuos de acuerdo a la cultura y los procesos.
- i. Mejorar en todos sentidos
- j. Lograr los cambios apoyados en el desarrollo organizacional.

Se dice que existen diversos modelos, a continuación señalamos tres diferentes perspectivas para lograr el aprendizaje organizacional:

MODELO DE HUBER	MODELO DE SHRIVASTAVA	MODELO DE KOLB
Compuesto por cuatro diferentes procesos: 1. Adquisición de conocimiento. 2. Distribución de la información. 3. Interpretación de la información. 4. Memoria organizacional.	Cuatro factores: 1. Experiencia institucionalizada. 2. Adaptación. 3. Supuestos compartidos. 4. Conocimiento producto de la acción y el resultado.	1. Acción humana. 2. Reflexión de las circunstancias y el resultado de la acción. 3. Abstracción de sus principales características. 4. Creación del conocimiento. 5. Modificación de conducta.

**Cuadro 5.10 Modelos de aprendizaje organizacional (Medina Salgado, 1996: 5)**

El aprendizaje organizacional, por lo tanto, tiene que ver como lo menciona Senge con la forma en que se realiza el cambio organizacional y provoca que las organizaciones aprendan, haciendo entre otras cosas la conversión del conocimiento de tácito a explícito y de explícito a tácito.

A manera de conclusión podríamos comentar que el aprendizaje organizacional busca la salud de la organización, busca que sus integrantes se adapten mejor a los cambios que demanda el entorno, la globalización, el mercado, los clientes, y esto tiene que hacerlo buscando la adaptabilidad, con sentido de identidad y con una enorme capacidad para ver la realidad interna y externa para realizar los cambios necesarios.

Así pues, estas son las prácticas administrativas que se están implementando en las organizaciones, sin que con ello, se diga que son *todas* las que existen, desde luego en el campo de la administración las instituciones buscan mejores prácticas para alcanzar sus objetivos.

### 5.2.3 Características

El aprendizaje organizacional responde en mucho a las tendencias que nos exige el mundo globalizado, la velocidad con que se produce el conocimiento nuevo, la forma en que se transmite, usando las tecnologías de información y comunicación, el desarrollo de la tecnología, y en cierta forma el cambio de paradigmas.

El aprendizaje organizacional podría tener cuatro características en función de la rapidez que se adapta a todo lo mencionado anteriormente; esto sería:

Si detecta y corrige errores	Dimensión descriptiva
Si es el aprendizaje un monitoreo del entorno	Dimensión prescriptiva
Si reacciona al cambio	Dimensión adaptativa
Si el aprendizaje es proactivo a los	Dimensión creativa

Depende de cómo sea la cultura organizacional es como se verá el tipo de característica que tendrá el aprendizaje organizacional.

Por ejemplo, si la organización tiene una cultura organizacional burocrática, fundamentalmente, el aprendizaje organizacional será descriptivo, ya que, no son propensos al cambio, solo la alta dirección aprende y mandos intermedios y operativos reciben entrenamiento, muchas de las veces, no basados en instrumentos que midan sus necesidades de capacitación. De ahí, la importancia de involucrar a la alta dirección en el compromiso de generar un aprendizaje organizacional integral e integrador.

#### **5.2.4. Papel del directivo en las organizaciones que aprenden**

Las organizaciones que aprenden tienen muy clara la estrategia, promueven la adquisición de información y por lo tanto de aprendizaje. Cuando el aprendizaje en la organización es una estrategia, no se es reactivo. Por eso es muy importante que la alta dirección decida la cultura organizacional que desea. Los valores son la guía de la organización; con valores no es indispensable en todo momento el jefe, los valores son los jefes. Determinan el comportamiento de todos los miembros de la organización. Si nosotros viéramos a la cultura organizacional como un iceberg, veríamos las historias, la estructura, los objetos simbólicos, los eslóganes, el uniforme, pero lo que es muy difícil de identificar son los ritos, ceremonias, significados de las ceremonias, etc.

La alta dirección, pues, tiene un papel muy importante, ya que tiene que definir el tipo de valores, creencias y representaciones que todos los integrantes de la organización van a compartir.

## **5.3 Elaboración y aplicación de programas de asimilación**

### **5.3.1. Definición de programa de asimilación**

Los programas de asimilación se pueden entender como aquellos programas que permiten que se aproveche el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que se genera en la organización para lograr más rápido el acceso a la competitividad. Como mencionamos anteriormente, en la organización se genera mucho conocimiento, unos basados en datos, otros en información y otros generan tanto conocimiento que se vuelve sabiduría. La organización tiene canales formales para transmitir el conocimiento, que son los programas de entrenamiento que constantemente tienen que estar implementándose. Pero también tenemos el conocimiento de la experiencia, que puede ser tácito o explícito y la organización debe ser lo suficientemente inteligente para convertir en explícito todo ese conocimiento por los mecanismos de socialización, externalización, internalización y sus combinaciones.

### **5.3.2 Consideraciones para su elaboración**

Para poder elaborar un programa de asimilación se necesita seguir la pirámide del conocimiento. Por medio de la elaboración de un instrumento que permita recabar los datos que se quiera dejar en claro al equipo de trabajo. Hay que recordar que las organizaciones aprenden, en grupo mejor que en forma individual pero si el aprendizaje individual no se ha dado, difícilmente se dará el del grupo.

La toma de decisiones se puede fundamentar mejor con información actualizada, los programas de asimilación permiten a los individuos aprovechar esta información para que la decisión sea lo menos reactiva. La información debe provenir de los propios individuos que realizan sus funciones y procesos, la cual debe estar registrada en reportes, manuales de procedimientos, de políticas, y se debe implementar talleres donde el conocimiento tácito se socialice, donde los trabajadores puedan externalizar ese conocimiento que ha sido adquirido en la

organización pero que no se tiene en el dominio público de ella. Aquí es dónde los programas de asimilación tienen cabida.

Por eso la capacitación tiene que ser estratégica.

Debe quedar claro que la organización debe tener un sistema de organización del conocimiento estructurado, debe evitar que los miembros pierdan información, estratégica o no, debe generar conocimientos nuevos por la experiencia de sus integrantes y por el entorno que tiene muchos mecanismos para generar conocimientos.

De ahí que se busque asimilar el saber cómo y el saber el porqué (*know how* y *know why*).

#### **5.4 Desarrollo de una cultura organizacional orientada a la resolución de problemas y toma de decisiones**

La toma de decisiones para un profesional en administración es algo que es cotidiano. Los individuos toman decisiones objetivas o subjetivas basadas en el criterio y en su juicio. Aquí el aprendizaje está totalmente relacionado porque si los miembros de las organizaciones conocen la cultura de la organización, por ende sus valores, creencias y representaciones es más fácil saber si la toma de decisiones está dentro de los parámetros establecidos por la organización.

La toma de decisiones se puede realizar con certidumbre, cuando se sabe qué puede pasar con la decisión seleccionada; con riesgo, cuando la alternativa de solución tiene una probabilidad objetiva y una parte subjetiva; y, finalmente, con incertidumbre, cuando se tiene que tomar la decisión pero no se sabe si la alternativa seleccionada cuenta con la información necesaria para considerarse la mejor elección.

Cuando se está en crisis económica, financiera, personal, política se está en riesgo e incertidumbre para la toma de decisiones. Por ello, se debe tener claro que existen decisiones rutinarias y adaptativas:

Decisiones rutinarias	Son las elecciones estándares hechas en respuestas a problemas y soluciones alternativas relativamente bien definidas y comunes.
Decisiones adaptativas	Se refieren a acciones hechas en respuesta a una combinación de problemas inusuales

**Cuadro 5.11. Decisiones rutinarias y adaptativas (Hellriegel, 2005: 214)**

En este contexto, la toma de decisiones es muy importante en una organización que aprende, ya que debe considerar su cultura organizacional para generar ese aprendizaje organizacional y tomar en cuenta, el entorno para que realmente sea efectiva su decisión.

#### **5.4.1 El ambiente**

El sistema organizacional tiene tres elementos importantes: la misión, la estructura y el proceso de transformación, pero como todo sistema, el ambiente o entorno juega un papel trascendental, ya que, la organización no puede estar aislada.

“El entorno se compone de seis bloques o segmentos de análisis: demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, económico y global.” (Dess, 2003: 42)  
Estos ámbitos pueden tener grandes efectos en el cumplimiento de la misión de la organización. En el siguiente cuadro, expondremos una explicación del mismo.

ÁMBITO O ENTORNO	EXPLICACIÓN
<b>Demográfico</b>	<p>Este ámbito tiene que ver con comportamientos de la sociedad.</p> <p>Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Edad de la población</li> <li>b. Los niveles de riqueza</li> <li>c. Composición étnica</li> <li>d. Distribución geográfica de la población</li> <li>e. Población femenina</li> <li>f. Población masculina</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<p>Éste tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad que va dirigido el producto o servicio, es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. población económicamente activa</li> <li>b. población económicamente activa femenina y masculina</li> <li>c. ingresos de la población</li> <li>d. nivel escolar de la población</li> <li>e. organizaciones (número)</li> <li>f. familia extensa y nuclear</li> <li>g. preocupación por el ambiente</li> </ul>
<b>Político/legal</b>	<p>Éste se refiere a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización.</p> <p>Es decir: leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización (civiles, laborales, etc.)</p> <p>Aquí es muy importante consultar análisis políticos de periódicos, etc.</p>
<b>Tecnológico</b>	<p>Tiene que ver con la tecnología avanzada existente, como Internet, apoyo sistemático por computadoras. Todo aquello que tiene que ver con la contaminación, investigaciones, etc.</p>

<b>Económico</b>	Este punto tiene que ver con los indicadores económicos, PIB, inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índices de desempleo, índice de precios al consumidor, etc.
<b>Global</b>	Todo aquello que tenga que ver con la materia prima, mano de obra, profesionales técnicos, incremento de comercio global, etc.

**Cuadro 5.12 Ámbitos y aspectos por considerar en el Análisis del Entorno**

### 5.4.2 La cultura y valores

La **cultura organizacional**<sup>24</sup> es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y la cual se enseña a nuevos integrantes, representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa de ella, pero por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implantar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura organizacional existe en **dos niveles: artefactos visibles y comportamientos observables** como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias. Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la **cultura real**.

<sup>24</sup> C.Y. Narcia Constandse, (2006) *Administración IV*, Apuntes SUA de la FCA-UNAM, plan de estudios 2005, disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/4/1450.pdf>, p. 33 y ss. Consultado el 24/06/10.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional, lo cual genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos.

La cultura sirve para cumplir **dos funciones** fundamentales en las organizaciones: integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudarse a adaptarse al medio externo.

Para analizar el concepto de cultura organizacional, primero veremos que cultura “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas” (Hellriegel, 2005: 512)

La cultura se arraiga en **creencias y valores**, una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante.

La cultura de una organización podría guiar lo que los empleados hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subordinados de manera constantes. Se trata de un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

Aquí expondré la opinión de diversos autores, respecto al concepto de Cultura Organizacional:

AUTOR	CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Keith Davis y John W. Newstrom (2000: 111)	Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Angelo Kinicki y Robert Kreitner (2003: 30)	Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos

Socorro O. Martín González (1999: 215).	Es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal.
Stephen Robbins y Mary Coulter (2000: 52)	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera
Richard L. Daft (2004: 88)	Es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de una organización.

**Cuadro 5.13** Diversos conceptos de cultura organizacional<sup>25</sup>

He mencionado en estos apuntes que los valores sirven como guía. La claridad en los valores que la organización destaca, sirven como jefes. En la medida que la organización difunda y provoque la asimilación de ellos en sus prácticas cotidianas, la organización está en posibilidades de aplicar cualquier enfoque teórico que hemos abordado hasta ahora.

### 5.5 Proyectos de mejora

Finalmente, los proyectos de mejora tienen que ver con la mejora continua y con la aplicación de nuevas prácticas. Para ello, se requiere de un buen diagnóstico que facilite el análisis de la situación real de la organización y de la claridad de la visión para comprender hacia dónde quiere ir la organización.

Sabemos que debemos elaborar un instrumento de medición de la situación actual, este puede ser un cuestionario, una encuesta, o la propia observación. Para que dicho instrumento sea lo más objetivo, se debe determinar las variables que deseamos mejorar, definir cada una de ellas y determinar sus indicadores, posteriormente seleccionaremos la forma en que vamos a obtener la información, codificación de los reactivos, la población y método estadístico que nos dará la información más objetiva para valorar la situación que se desea mejorar.

<sup>25</sup> Véase, C.Y. Narcia Constandse, *Administración VI*, Apuntes SUA, FCA-UNAM, plan de estudios 2005, Disponible en línea: <http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/6/1653.pdf>, pp. 8-10 (24/06/10).

Ya identificado la situación por cambiar, vendrá la propuesta idónea.

Las innovaciones técnicas de la administración, como hemos analizado hasta este momento, tienen muy poco de innovación, a lo largo de la historia de las teorías administrativas, las hemos visto implementadas, lo que cambia es como hemos adaptado a las organizaciones cada una de ellas. Los términos en otro idioma no las hacen innovaciones. El cuestionamiento sería, ¿hemos propuesto en años recientes, alguna teoría que realmente se considere innovación?

### **Bibliografía del tema 5**

Arias Galicia, Fernando, (2005), *Administración de recursos humanos*, México, Trillas.

Arteche, Mónica R., de; Laura R Rodríguez (2003) *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*, Universidad del CEMA, disponible en línea: [http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche\\_Rodriguez.pdf](http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche_Rodriguez.pdf), p. 5, recuperado el 24/06/10.

Daft, Richard L., (2004), *Administración*. México, Thompson.

Davis, Keith; John Newstorm, (2000), *Comportamiento humano en el trabajo* México, McGraw Hill.

Dess, Gregory, (2003) *Dirección estratégica*, Madrid, McGraw Hill.

Hellriegel, Don, y otros, (2005), *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 10ª ed., México, Thompson.

Kinicki, Angelo y Robert Kreitner, (2003), *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, México, McGraw Hill.



Lira Zalaguet, Carlos y Carlos Ramírez Guerra, "Gestión por competencias. Fundamentos y Bases para su implantación", dic. 2005, Universidad de los Lagos, Chile. Disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.pdf>, (24/06/10)

Medina Salgado, César (et al) El aprendizaje Organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio. *Gestión y Estrategia*, No. 10, Edición de Aniversario/Julio- Diciembre, 1996/UAM-A.

Mertens, Leonard, (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. [Varias ediciones, disponible en línea [aquí](#)]

Narcia Constandse, Cora Y., (2006), *Administración IV*. Apuntes SUA, FCA-UNAM, plan de estudios 2005.

\_\_\_\_\_, (2006), *Administración VI*. Apuntes SUA, FCA-UNAM, plan de estudios 2005.

Martín González, Socorro Olivares, (1999), *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México, CECOSA.

Organización Internacional del Trabajo, CEINTERFORM: "¿Qué es la Competencia laboral?", disponible en línea: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, recuperado el 24/06/10.

Robbins, Stephen, (2000), *Administración*, México, Prentice Hall.

Senge, Peter, (2005), *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica.

Tecnisis del sureste: “Acerca de...”, disponible en línea:  
[http://www.tecnisis.com.mx/tecnisisv2/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=69&limit=2&limitstart=2](http://www.tecnisis.com.mx/tecnisisv2/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=69&limit=2&limitstart=2),  
recuperado el 24/06/10.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.5.1.** Leer la fábula de la Rana Hervida y relacionar con las organizaciones que aprenden. (Peter Senge, *La Quinta Disciplina*)

**A.5.2.** Señalar la diferencia entre Administración del Conocimiento, Organizaciones que aprenden y Aprendizaje Organizacional.

**A.5.3.** Ejemplifica la conversión del conocimiento tácito – explícito, en sus cuatro formas, en prácticas administrativas de una organización.

**A.5.4.** Elabora un instrumento que te permita valorar el aprendizaje organizacional de una organización.

**A.5.5.** Señala la importancia de los proyectos de mejora

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es una organización que aprende?
2. ¿Cuáles son las cinco disciplinas que propone Senge?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre capital intelectual, humano, estructural y relacional?
4. ¿Qué es el conocimiento tácito?
5. ¿Qué es el conocimiento explícito?
6. Señala la diferencia entre socialización, externalización, internalización y combinación para convertir el conocimiento tácito – explícito.

7. ¿Qué es el aprendizaje organizacional?
8. Menciona qué diferencia existe entre aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento.
9. ¿Cuál es la diferencia entre el modelo de Huber, Shrivistava y Kolb del aprendizaje organizacional?
- 10 ¿Qué es un programa de asimilación?

### **Examen de Autoevaluación**

1. Según Senge ¿cuáles son las cinco disciplinas que se deben dominar para que las organizaciones aprendan?:
  - a. El dominio personal, los modelos mentales, compartir un objetivo, el aprendizaje natural y el pensamiento abstracto.
  - b. El dominio personal, los modelos mentales, compartir una visión, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.
  - c. No hay tales disciplinas todo depende de la organización que se trate.
  - d. El dominio del público, el trabajo en equipo, la misión, los procesos aprendidos y los modelos mentales.
  
2. El capital intelectual está compuesto por:
  - a. capital humano, capital estructural y capital relacional o de clientes.
  - b. capital humano, capital estructural y capital cognoscitivo.
  - c. capital humano, capital de jerarquía y capital de clientes.
  - d. capital de recursos, capital estructural y capital relacional.
  
3. Fundamentalmente ¿cuáles son los dos tipos de conocimiento que existen?:
  - a. natural y tácito
  - b. empírico y Adquirido
  - c. tácito y explícito
  - d. divergente y Convergente

4. El organismo certificador de las competencias laborales en México es el Consejo Nacional de (del):
  - a. Normatividad y Cálculo de Competencias
  - b. Conocimiento Normativo
  - c. Control de Competencias Laborales
  - d. Normalización y Certificación de Competencias Laborales
  
5. ¿Cuáles son las tres diferentes perspectivas para lograr el aprendizaje organizacional?:
  - a. Modelo de Contingencia, Modelo de Kolb y Modelo de Zara.
  - b. Modelo de Huber, modelo de Shrivastava y modelo de Kolb.
  - c. Modelo de Hummer, Modelo de Shrivastava y modelo de Khol.
  - d. Modelo situacional, modelo de Lamp y modelo característico.
  
6. Un programa de asimilación son aquellos que:
  - a. permiten que se aproveche el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que se genera en la organización para lograr más rápido el acceso a la competitividad.
  - b. permiten que la tecnología sea bien aceptada por los empleados.
  - c. permiten que se aproveche el conocimiento adquirido para mejorar la vida profesional.
  - d. nos ayudan a ser más competitivos y adaptables.
  
7. ¿Cuáles son los seis bloques o segmentos de análisis de los que se compone el ambiente?:
  - a. demográfico, sociocultural, religioso, tecnológico, económico y global.
  - b. demográfico, sociocultural, político/legal, comercial, económico y global.
  - c. demográfico, sociocultural, macro, micro, económico y global.
  - d. demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, económico y global.

8. ¿Cuáles son los dos niveles en los que existe la cultura organizacional?:
- artefactos visibles y comportamientos observables.
  - artefactos observables y comportamientos visibles.
  - observación de artefactos y visibilidad conductual.
  - artefactos invisibles y conductas visibles.
9. Los proyectos \_\_\_\_\_ tienen que ver con la mejora continua y la aplicación de nuevas prácticas, requiriéndose de un buen diagnóstico:
- consensuales
  - FODA
  - de mejora
  - de innovación
10. ¿Fundamentalmente para qué sirve la cultura organizacional?
- integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudarse a adaptarse al medio externo.
  - distinguir a la organización y conocer sus valores con el fin de hacer más rápida la adaptación del individuo.
  - integrar a los miembros y evitar conflictos entre ellos.
  - mejorar el ambiente y considerar los riesgos en el ambiente exterior haciendo la organización más fuerte.

### **Bibliografía básica**

Bateman, Th., (2001), *Administración de una ventaja Competitiva*, 4ª ed., México, McGraw Hill.

Davis, Keith; John W. Newstrom, (2004), *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*, México, McGraw Hill.

Hellriegel, Don, John W Slocum (1998), *Administración*, México, International Thomson.

Evans, James y William Lindsay, (2000), *Administración y Control de la Calidad*, México, International Thomson.

Garrido, Santiago, (2003), *Dirección Estratégica*, México, McGraw Hill.

Ghemawat, Pankaj, (2000), *La estrategia en el Panorama del Negocio*, México, Pearson.

Hampton, David R., (2004), *Administración*, México, McGraw Hill.

Kinicki, Angelo, (2004), *Comportamiento Organizacional*, México, McGraw Hill.

Koontz, Harold, (2003), *Administración una perspectiva global*, 12ª ed., México, McGraw Hill.

Robbins, Stephen P., (2003), *Comportamiento Organizacional*, 10ª. ed., México, Pearson.

Wren, Daniel A., Ronald G. Greenwood, (1999), *Los Innovadores de las grandes organizaciones*, México, Oxford University Press.

### **Bibliografía complementaria**

Hammer, Michael y James Champy, (1995), *Reingeniería*, México, Norma.

Drucker, Peter F., (1996), *La organización basada en la información*, México, Norma.

Porter, Michael, (1991), La ventaja competitiva de las naciones, en *Facetas*, No. 91.

Spendolini, Michael J., (1994), *Benchmarking*, México, Norma.

Tome, Forester, (1992), *Sociedad de alta Tecnología*, México, Siglo XXI.

### **Lista de referencias por tema**

#### **Tema 1**

Bunge, Mario (1997) *La ciencia, su método y su filosofía*, Bs. As., Sudamericana.

Cárdenas, Gustavo A. (2002) *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*. 3ª edición, México, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA).

Chiavenato, Idalberto, (2007) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill.

Ferrer, Aldo. (2002) *De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la Globalización*. 2ª ed., México, Fondo de Cultura Económica.

Porter, Michael. (2005). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México, CECSA

Rubio Baz, Luis y Verónica, (2005) *El Poder de la Competitividad*. México, Fondo de Cultura Económica

Stoner, James, et al. (1996) *Administración*. 2ª ed., México, Prentice Hall,

Toffler, Alvin. (1981) *La Tercera Ola*. México, Diana.

Valdés, Luis Alfredo. (2004) *El Valor de la Tecnología en el Siglo XXI*. México, Fondo Editorial de la FCA,

Velázquez, Gustavo et al., (1980). *Administración de los Sistemas de la Producción*. 4ª ed., México, Limusa

Econlink: “competitividad”, disponible en línea:  
<http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion/definicion>  
(22/06/10)

Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas  
Eumed: “productividad”, disponible en línea:  
<http://www.eumed.net/cursecon/5/productividad.htm> (22/06/10)

Globalización y Economía: “El contexto de la globalización” (04/2007), disponible en línea: <http://globalizacionyeconomia.blogspot.com/2007/04/el-contexto-de-la-globalizacin.html>, (22/06/10)

Trujano, G., y otros, “La microempresa en el contexto de la globalización: Una propuesta alternativa.” (Ponencia, presentada en el Seminario La Globalización como oportunidad de Desarrollo de las Microempresas. Mejorando las capacidades del Empresario, Univ. Anáhuac del Sur, 18 al 22 julio 2005), disponible en línea:

[www.redsolidarios.org/word/ponencia\\_univ\\_anahuac.doc](http://www.redsolidarios.org/word/ponencia_univ_anahuac.doc),  
(22/06/10)

Instituto Mexicano para la Competitividad. Disponible en línea  
<http://www.imco.org.mx> (22/06/10)

## **Tema 2**

Mintzberg, Henry. (1997) *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall

Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*.  
México, McGraw Hill.

Hitt, Michael (2006) *Administración*, 9ª ed., México, Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2006) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la  
pequeña y mediana empresa*. 5ª ed., México, Thompson.

Gómez Ceja, Guillermo (1980) *Planeación y organización de empresas*, México,  
McGraw Hill.

Reyes Ponce, Agustín [1968] (1983) *Administración de empresas. Teoría y  
práctica*, 2 vols., México, LIMUSA.

Valdés Hernández, Luis (2004) *Planeación estratégica con enfoque sistémico*.  
México, Fondo Editorial FCA

Koontz Harold (1994) *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw  
Hill.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México, ECAFSA.

Ackoff Russell L (2004) *Un concepto de planeación de empresas*, México, LIMUSA.

Hellriegel Don, (2005) *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 10ª ed., México, Thompson.

Robbins, Stephen (2002) *Fundamentos de administración*. 3ª ed., México, Prentice Hall.

Goodstein, Leonard (et al) (1998) *Planeación estratégica aplicada*, Bogotá, McGraw Hill.

Steiner, George Albert [1983] (2007) *Planeación estratégica*, México, Patria.

Boyett, Joseph (et al) (1999) *Hablan los gurús*. Bogotá, Norma.

Miklos, Tomás; y Ma. Elena Tello, (2005) *Planeación prospectiva*. México, LIMUSA.

Narcia Constandse, Cora Yolanda. (2006). *Planeación Teoría Estrategia*. Apuntes SUA, plan de estudios 2005, de la FCA-UNAM, disponible en línea:

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/6/1653.pdf>

### Tema 3

Camp, Robert C., (1993), *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*, México Panorama

Cleri, Carlos A., (2006) *Estrategias de alianzas*, Bs. As. Macchi.

Dirección Estratégica y Reingeniería de Procesos, "Benchmarking: comparación de sistemas", (01/02), disponible en línea: <http://benchmarking.galeon.com/definicion.html>, recuperado el 22/06/10.

Johansson Henry, (2005); *Reingeniería de procesos de negocios*, México, Limusa.

Hammer, Michael, y James Champy, (2005); *Reingeniería* Bogotá, Norma.

\_\_\_\_\_ (1993), "Reingeniería", en *Harvard Business Review*

Harbour, Jerry L., (1995), *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*. México, Panorama

Heywood, J. Brian, (2002), *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. México, Prentice Hall

Lowenthal, Jerry, (1998); *Reingeniería de la organización. Enfoque sistemático para la revitalización corporativa*. México, Panorama

Manganelly Raymond y Mark Klein (2004) *Cómo hacer Reingeniería*, Bogotá, Norma.

Narcia Constandse, Cora Yolanda (2006) *Administración IV*, Apuntes SUA, FCA-UNAM, Plan de estudios 2005. Disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/4/1450.pdf> (22/06/10).

Ohmae, Kenichi, (1995), *El mundo sin fronteras*, México, McGraw Hill.

Rothery, Brian (et al) (2006) *Outsourcing*. México, Limusa.

Ruíz Díaz Carlos y José Luis Vázquez Costa. (2008) ¿Cómo es el Tablero de Control en su Empresa? en *Revista Emprendedores*.

Schneider, Ben (2004) *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*, Bogotá, Norma.

#### **Tema 4**

Blanchard, Ken, (2006), *Administración por valores*, Bogotá, Norma.

Bono, Edward de, (2004), *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. México, Paidós

Cantú Delgado, Humberto, (2001), *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, McGraw Hill.

Castoriadis, Cornelius, (2002), *Figuras de lo pensable (Las encrucijadas del laberinto VI)* México, Fondo de Cultura Económica.

Daft, Richard L., (2006), *Introducción a la administración*, México, Thompson.

Drucker, Peter, (1985), *La disciplina de la innovación*, Santiago de Chile, Impact Media [Varias ediciones]

Evans, James R., (2000), *Administración y control de calidad*, 4ª ed., México, Thompson.

Hellriegel, Don *et al.*, (1998), *Administración*, Madrid, Thompson.

Hernández y Rodríguez, Sergio, (2002), *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, McGraw Hill.

Kotler, Philip, (2001), *Dirección de Marketing*. México, Prentice Hall.

López Pérez, Ricardo, (1999), Prontuario de la creatividad, disponible en línea: <http://www.udp.cl/comunicacion/magcom/docs/ProntuarioCreatividad.pdf> (22/06/10)

Narcia Constandse, C.Y., (2006), *Desarrollo del pensamiento creativo*. Material elaborado para curso 2006 y curso 2007 para DGAPA. De la UNAM.

Oropeza Monterrubio, Rafael, (2000), *Creatividad e innovación empresarial*, México, Panorama.

Pequeña y Mediana Empresa: "Creatividad e innovación", disponible en línea: [http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/creatividad\\_e\\_innovacion.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/creatividad_e_innovacion.htm) (22/06/10).

Robbins, Stephen (et al) (2008) *Supervisión*, México, Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México, ECAFSA.

Universidad Tecnológica de México (UNITEC). Material del Taller de Creatividad, México, 2007.

## **Tema 5**

Arias Galicia, Fernando, (2005), *Administración de recursos humanos*, México, Trillas.

Arteche, Mónica R., de; Laura R Rodríguez (2003) *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*, Universidad del CEMA, disponible en línea: [http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche\\_Rodriguez.pdf](http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche_Rodriguez.pdf), p. 5, recuperado el 24/06/10.

Daft, Richard L., (2004), *Administración*. México, Thompson.

Davis, Keith; John Newstorm, (2000), *Comportamiento humano en el trabajo* México, McGraw Hill.

Dess, Gregory, (2003) *Dirección estratégica*, Madrid, McGraw Hill.

Hellriegel, Don, y otros, (2005), *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 10ª ed., México, Thompson.

Kinicki, Angelo y Robert Kreitner, (2003), *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, México, McGraw Hill.

Lira Zalaguet, Carlos y Carlos Ramírez Guerra, "Gestión por competencias. Fundamentos y Bases para su implantación", dic. 2005, Universidad de los Lagos, Chile. Disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.pdf>, (24/06/10)

Medina Salgado, César (et al) El aprendizaje Organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio. *Gestión y Estrategia*, No. 10, Edición de Aniversario/Julio- Diciembre, 1996/UAM-A.

Mertens, Leonard, (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. [Varias ediciones, disponible en línea [aquí](#)]

Narcia Constandse, Cora Y., (2006), *Administración IV*. Apuntes SUA, FCA-UNAM, plan de estudios 2005.

\_\_\_\_\_, (2006), *Administración VI*. Apuntes SUA, FCA-UNAM, plan de estudios 2005.

Martín González, Socorro Olivares, (1999), *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México, CECSA.

Organización Internacional del Trabajo, CEINTERFORM: "¿Qué es la Competencia laboral?", disponible en línea: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, recuperado el 24/06/10.

Robbins, Stephen, (2000), *Administración*, México, Prentice Hall.

Senge, Peter, (2005), *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica.

Tecnisis del sureste: “Acerca de...”, disponible en línea:  
[http://www.tecnisis.com.mx/tecnisisv2/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=69&limit=2&limitstart=2](http://www.tecnisis.com.mx/tecnisisv2/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=69&limit=2&limitstart=2),  
recuperado el 24/06/10.

**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN  
INNOVACIONES TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

	<b>TEMA 1</b>	<b>TEMA 2</b>	<b>TEMA 3</b>	<b>TEMA 4</b>	<b>TEMA 5</b>
1	a	d	a	c	b
2	a	d	b	c	a
3	c	d	d	b	c
4	c	a	c	c	d
5	c	d	a	a	b
6	d	b	c	b	a
7	a	c	b	a	d
8	d	b	b	b	a
9	d	a	b	c	c
10	c	b	d	a	a