

ADMINISTRACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ENRIQUE LOUFFAT



4A. EDICIÓN



© www.BillionPhotos.com/Shutterstock.com

Administración: fundamentos del proceso administrativo

Enrique Louffat
Doctor en Administración

Cuarta edición



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

***Administración: fundamentos del
proceso administrativo, 4a. ed.***

Enrique Louffat

**Presidente de Cengage Learning
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director Editorial para
Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para
Latinoamérica:**

Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para
Latinoamérica:**

Antonio Mateos Martínez

**Gerente Editorial en Español para
Latinoamérica:**

Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:

Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:

Rafael Pérez González

Editora:

Ivonne Arciniega Torres

Diseño de portada:

Gloria Ivonne Álvarez López

Imagen de portada:

Shutterstock

Composición tipográfica:

Gloria Ivonne Álvarez López

Copyright D.R. 2016 Cengage
Learning Argentina, una división de
Cengage Learning, Inc.
Cengage Learning® es una marca
registrada usada bajo permiso. Todos
los derechos reservados.

Rojas 2128

(C1416CPX) Ciudad autónoma
de Buenos Aires, Argentina
Tel.: 54(11)4582-0601

Impreso en Perú

Para mayor información, contáctenos en

www.cengage.com

o vía e-mail a:

clientes.conosur@cengage.com

Administración: fundamentos del proceso
administrativo/Enrique Louffat. - 4a ed. - Ciudad
Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning
Argentina, 2015.

368 p.; 21 x 27 cm.

ISBN 978-987-3889-17-2

1. Administración de Empresas. I. Título.

CDD 658

División Latinoamérica

Cono Sur

Rojas 2128

(C1416CPX) Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
Argentina

www.cengage.com.ar

México

Corporativo Santa Fe 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

05349, Cuajimalpa, México, D.F.

www.cengage.com.mx

Pacto Andino: Colombia, Venezuela y Ecuador

Cra. 7 No. 74-21 Piso 8 Ed. Seguros Aurora

Bogotá D.C., Colombia

www.cengage.com.co

El Caribe

Metro Office Park 3 - Barrio Capellania

Suite 201, St. 1, Lot. 3 - Code 00968-1705

Guaynabo, Puerto Rico

www.cengage.com

Queda prohibida la reproducción o transmisión
total o parcial del texto de la presente obra bajo
cualquiera de las formas, electrónica o mecánica,
incluyendo fotocopiado, almacenamiento en algún
sistema de recuperación, digitalización, sin el
permiso previo y escrito del editor. Su infracción
está penada por las leyes 11.723 y 25.446.



Contenido

Agradecimientos	xii
Agradecimientos a la cuarta edición	xiv
Acerca del autor	xv
Introducción	xvi

Parte 1 Planeación	1
---------------------------	----------

Capítulo 1 Misión, visión y objetivos	3
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Objetivos	6
Preguntas de repaso	8
Capítulo 2 Estrategias	9
1. La estrategia	9
2. Matriz EFE	10
3. Matriz EFI	12
4. Matriz FODA	13
5. Matriz de opciones estratégicas (OE)	14
6. Taxonomías	15
Preguntas de repaso	19
Apéndice	20
Capítulo 3 Políticas, cronogramas y presupuestos	25
1. Las políticas	25
2. El cronograma	27
3. Los presupuestos	28
Preguntas de repaso	31



Casos de Planeación	32
Caso 1: El Rápido Transport	32
Caso 2: Portafolio de negocios	33
Caso 3: La Caja Regional del Cuzco	34
Caso 4: Equipo directivo de Kola Chola	35

Parte 2 Organización 37

Capítulo 4 Modelos organizacionales	39
1. Modelo funcional	40
2. Modelo geográfico	41
3. Modelo por clientes (mercado o segmentos)	41
4. Modelo por productos	42
5. Modelo por turnos	43
6. Modelo por proceso productivo	44
7. Modelo por cantidad	44
8. Modelo por división	45
9. Modelo por proyectos	46
10. Modelo matricial	47
11. Modelo de redes	48
Preguntas de repaso	53

Capítulo 5 Organigramas clásicos	55
1. Concepto	55
2. Características	56
3. Unidades orgánicas	56
4. Nomenclatura	57
5. Elementos	59
6. Clasificación de organigramas	76
Preguntas de repaso	96

Capítulo 6 Organigramas de red	97
1. Tipos de organigramas de estructuras en red	100
2. Procesos de negocios como base para el diseño de estructuras en red	105
Preguntas de repaso	110



Capítulo 7 Manuales organizacionales	111
1. Concepto	111
2. Características	111
3. Ventajas y desventajas	112
4. Taxonomía de manuales	112
5. Elementos del manual organizacional	114
6. Principales manuales según el contenido	115
Preguntas de repaso	124
Capítulo 8 Condicionantes y componentes organizacionales	125
1. Condicionantes organizacionales	126
2. Componentes organizacionales	130
Preguntas de repaso	137
Casos de Organización	138
Caso 5: Eligiendo un modelo organizacional para la clínica odontológica “Diente feliz”	138
Caso 6: El organigrama de la clínica “Vitamina”	139
Caso 7: Network Communications	139
Caso 8: Diseñando la estructura organizacional de Food Perú	140
Caso 9: Corporación Educativa Peruana	141
Caso 10: United Bank	142
Caso 11: Nueva estructura organizacional de la corporación “Comiendo Perú”	143
Caso 12: Redes de salud	145

Parte 3 Dirección 149

Capítulo 9 Sensaciones y percepciones	153
1. Concepto de sensación y percepción	153
2. Atención perceptual	154
3. Selección perceptual	155
4. Análisis y codificación sensorial	155
5. Organización perceptual	156
6. Percepción extrasensorial	159
Preguntas de repaso	160



Capítulo 10 Personalidad y actitud	161
1. Concepto de personalidad	161
2. Enfoques sobre personalidad	161
3. Concepto de actitudes	171
4. Atribución conductual	171
5. Componentes de la actitud	172
Preguntas de repaso	173
Capítulo 11 Aprendizaje	175
1. Concepto de aprendizaje	175
2. Enfoques de aprendizaje	175
3. Programas de reforzamiento de aprendizaje	180
Preguntas de repaso	182
Capítulo 12 Pensamiento, lenguaje, memoria e inteligencia	185
1. Concepto de pensamiento	185
2. Clases de conceptos	186
3. Concepto de lenguaje	186
4. Componentes del lenguaje	186
5. Concepto de memoria	187
6. Niveles de memoria	188
7. Concepto de inteligencia	189
8. Teorías sobre la inteligencia	189
9. Enfoques para resolución de problemas	191
10. Barreras para resolución de problemas	192
11. Etapas para la resolución de problemas	192
Preguntas de repaso	194
Capítulo 13 Toma de decisiones	195
1. Concepto	195
2. Taxonomía	196
3. Proceso	197
4. Intuición o razón en las decisiones administrativas	198
Preguntas de repaso	200



Capítulo 14 Conciencia y trastornos mentales	201
1. Concepto de conciencia	201
2. Estados de conciencia	201
3. Drogas y conciencia	202
4. Concepto de trastornos mentales	203
5. Perspectivas de la anormalidad	204
6. Taxonomía de trastornos psicológicos	204
Preguntas de repaso	208
Capítulo 15 Equipos	209
1. Concepto	209
2. Taxonomía	210
3. Ventajas y desventajas	217
4. Ciclo de vida de los equipos	217
5. Roles en el equipo	220
Preguntas de repaso	222
Capítulo 16 Liderazgo	223
1. Concepto	223
2. Taxonomía	225
3. Competencias del líder	231
Preguntas de repaso	234
Capítulo 17 Motivación, estrés y emoción	235
1. Concepto de motivación	235
2. Taxonomía	236
3. Proceso motivacional	238
4. Motivación y estrés	239
5. Concepto de emociones	241
6. Identificación de emociones	242
7. Teorías sobre las emociones	243
Preguntas de repaso	246



Capítulo 18 Comunicación	247
1. Concepto	247
2. Taxonomía	249
3. Barreras a la comunicación	250
4. Comunicación como elemento clave de las relaciones humanas	252
5. Comunicaciones modernas	253
Preguntas de repaso	255
Capítulo 19 Negociación y conflictos	257
1. Concepto	257
2. Posturas	260
3. Proceso	261
4. Condiciones básicas de negociación	262
Preguntas de repaso	265
Capítulo 20 Cultura y clima organizacionales	267
1. Concepto de cultura organizacional	269
2. Importancia de la cultura organizacional	270
3. Niveles de cultura organizacional	270
4. Elementos de la cultura organizacional	273
5. Subculturas organizacionales	275
6. Modelos y tipos de cultura organizacional	276
7. Concepto de clima organizacional	279
8. Características de clima organizacional	279
9. Importancia del clima organizacional	279
10. Modelo y taxonomía de clima organizacional	280
Preguntas de repaso	286
Casos de Dirección	287
Caso 13: El nuevo gerente de la AFP	287
Caso 14: El expatriado enamorado	288
Caso 15: Cristiamo Romualdo y Liony Pezziduri	289
Caso 16: La posesión de Carla	289
Caso 17: Juguetes Company	290
Caso 18: El domador de elefantes	291
Caso 19: El más inteligente	291
Caso 20. Decisiones de vida	292



Caso 21: El diferente	292
Caso 22: Indicadores de equipos en función del estilo de liderazgo	293
Caso 23: El supervisor indolente	294
Caso 24: La carrera del doctor Perillas	295
Caso 25: El portal virtual de la empresa	296
Caso 26: Equipo viejo frente a equipo nuevo	297
Caso 27: Conflictos internos	298

Parte 4 Control 299

Capítulo 21 Control	301
1. Concepto de control	302
2. Proceso de control	303
3. Características para un control óptimo	304
4. Taxonomías de control	306
5. Tipología de instrumentos de control	309
Preguntas de repaso	310

Capítulo 22 Los indicadores	313
1. Concepto de indicadores	314
2. Importancia de los indicadores de gestión	316
3. Elementos de un indicador	316
4. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión	318
Preguntas de repaso	326
Casos de Control	328
Caso 28: Indicadores de cantidad y calidad	328
Caso 29: El Banco Sol	328
Caso 30: Formulando indicadores en la NUMERITOS MANDAN	330
Caso 31: Control en la constructora CONSTRUCTO	330

Referencias bibliográficas	333
---	-----



PARTE

1

PLANEACIÓN



Planeación

Fuente: Elaboración propia.

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo.

Los elementos básicos de la planeación están constituidos en primer lugar por la definición de la *misión*. Esto es, el enunciado de los objetivos cardinales de la institución, la piedra angular de su existencia, mediante la cual se conoce su razón de ser, a quiénes benefician sus actividades y qué ofrece como factores de ventaja competitiva en el cumplimiento de sus metas. Luego se establece la *visión*, que es la proyección de la misión en los mismos términos, pero a un futuro mediano. Con base en la misión y la visión surge la *formulación de objetivos*, que no es otra cosa que las proyecciones de las metas que se espera lograr al final de periodos o plazos predeterminados que contribuyan y concuerden con la realización de la misión y la visión previamente establecidas. La decisión de cómo se prevé lograr la misión, la visión y los objetivos corresponde a los encargados de concebir las *estrategias*, tarea primordial que permite a la institución proponer caminos que la conduzcan al cumplimiento de sus objetivos con base en un análisis

de su entorno e interno. A efectos de operacionalizar las estrategias es adecuado plantear las políticas, a modo de guías o directrices que contextualizan y sirven de marco para tomar decisiones administrativas que conduzcan a la implementación de las acciones estratégicas previamente definidas. Para implementar y operacionalizar las estrategias es necesario definir los cronogramas y presupuestos. Los *cronogramas* son instrumentos de planeación que permiten calendarizar las actividades necesarias para implementar y ejecutar las opciones estratégicas seleccionadas previamente, mientras que los *presupuestos* se encargan de cuantificar los egresos e ingresos que se tendrán que administrar para poder operacionalizar, ya en un campo de acción real, las opciones estratégicas previstas.

La planeación, al igual que los otros elementos del proceso administrativo, implica decisiones sobre escenarios prospectivos y futuros de certidumbre, de riesgo y muchas veces de incertidumbre. En la medida en que procura predecir cómo será la interacción de diversas variables en un terreno indeterminado, debe sistematizar, integrar y coordinar de manera formal y no intuitiva las acciones futuras de una institución. La capacidad que ésta tenga para anticipar escenarios futuros le otorgará una ventaja de primer orden en la difícil tarea de guiarse en relación con sus destinos previstos sin perder las coordenadas.

Misión, visión y objetivos

La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto.

Todo proceso de planeación concluye con la formulación por escrito y de modo formal de un documento denominado plan. Este plan requiere algunas características para considerarse confiable (Garza, 2000: 87): debe ser realista, es decir, susceptible de ser llevado a la práctica, y basarse en recursos y limitaciones conocidos; debe suponer el compromiso de los que participan en su diseño y aplicación; debe ser flexible y capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; debe ser posible medir sus logros y resultados.

De este modo, la planificación se justifica con una serie de razones sistematizadas (Rodríguez, 2003: 190-191): en primer lugar, promoverá el desarrollo de la institución, reduciendo los niveles de incertidumbre que se presenten en el futuro; estimulará una mentalidad futurista, proponiendo horizontes de largo plazo, permitiendo que la institución se adapte mejor a su entorno y que pueda establecer un sistema racional para la toma

de decisiones, evitando la improvisación. Así se maximizan las oportunidades y se minimizan los riesgos. Los recursos organizacionales se usan eficaz y eficientemente, al tiempo que se promueve la integración del personal en una mejor comunicación para la toma de decisiones institucionales. Por último, la planificación establece de manera más eficiente los programas y las actividades, definiendo las prioridades para su desarrollo. También permite establecer una primera base para el control del proceso que se inicia.

Si bien es cierto que en el medio académico existe una tendencia positiva a valorar la importancia de la planeación, en el ámbito práctico se encuentran ciertas resistencias o barreras por parte de algunos directivos empíricos, quienes, con tal de no desarrollar una planeación técnica (Díez de castro y Redondo, 1990: 146), se excusan en que son personas muy ocupadas y no tienen tiempo para estar planeando. Expresan que prefieren resolver los problemas inmediatos de corto plazo, que más que pensadores teóricos son realizadores aplicativos, y que el futuro es imprevisible y la planeación no es una “bola mágica o tarot” que ofrezca respuestas futuras con exactitud. Aducen también que es muy riesgoso confiar en ella ya que puede terminar siendo un instrumento para medir resultados más que como un medio para conseguirlos (espada de Damocles), ejerciendo presión por alcanzar los indicadores “a como dé lugar, ya que el fin justifica los medios”. De este modo podría generar desavenencias y presiones entre funcionarios y unidades orgánicas, provocando quizás eficacia pero no necesariamente eficiencia. Por último, y al final de cuentas, un gran número de empresas subsisten sin planificar.

En general, los directivos y las personas pueden planificar sus actividades de manera formal o informal. La planeación formal se caracteriza por ser racional y sistemática; por aplicar conceptos, principios, reglas y técnicas; por seguir una secuencia y basarse en informaciones válidas y confiables. Del otro lado, la planeación informal se distingue por ser más bien emocional, con base en experiencias fácti-

cas; por apoyarse en corazonadas y ser esporádica, eventual; por no responder a programas o etapas secuenciales definidos.

Todo planeamiento empresarial se proyecta para integrar tres niveles organizacionales. En primer lugar, la *planeación estratégica* se ocupa de definir las decisiones institucionales a largo plazo que permitan alcanzar la sostenibilidad del negocio. Aborda a la empresa como un todo, sus postulados son generales y concretos (o puntuales) en su planteamiento. La *planeación táctica*, en cambio, se compone de planes tendientes a definir las decisiones intermedias de cada área y/o proceso organizacional a mediano plazo. Son planteamientos más detallados y menos genéricos. Por último, existe la *planeación operacional*, que se ocupa de definir las decisiones más específicas y detalladas de cada área y/o proceso organizacional a corto plazo; como suele decirse, “atterrizan” las ideas.

En cuanto a los planes empresariales, los hay de diversos tipos y su elaboración requiere tener cuenta una serie de características binarias. Por ejemplo, puede tratarse de un plan elaborado por la alta dirección o por diversos niveles jerárquicos; o bien, de uno concebido individualmente o en equipos. A su vez, puede ser elaborado de forma deductiva o inductiva; sólo por personal interno o con ayuda de consultores externos.

La planeación está constituida por la definición de los siguientes elementos que constituyen a su vez el proceso de planeamiento estratégico.

1. Misión
2. Visión
3. Objetivo
4. Estrategia
5. Políticas
6. Cronogramas
7. Presupuestos

En este capítulo desarrollaremos los ítems misión, visión y objetivo. Y en los capítulos siguientes, los que restan.

1. Misión

Como la misión es la razón de ser de la empresa, debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den “personalidad propia”. Indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. La formulación de la misión podría responder como mínimo a las preguntas siguientes:

¿Quiénes somos?, se refiere a la presentación e identificación institucional, a qué tipo de empresa es, dónde se ubica su sede, cuál es el ámbito de actividades y de qué tamaño de empresa estamos hablando.

¿Para qué existimos?, alude a la propuesta de producto y/o servicio que se ofrece a un mercado y/o segmento determinado, sobre todo focalizando en la idea de satisfacción de necesidades, más que del producto mismo.

¿A quiénes servimos?, se refiere a los grupos de interés (*stakeholders*) beneficiarios de las actividades y resultados de la empresa. Los principales grupos de interés están constituidos por los accionistas, en su calidad de dueños de la empresa; los ejecutivos, como aquellos encargados de administrar la empresa por delegación de los dueños; los trabajadores, como responsables de operativizar en todo nivel y proceso la marcha cotidiana de la empresa; los clientes, como beneficiarios directos de los productos o servicios ofertados por la empresa; los proveedores, como encargados del abastecimiento de los insumos tangibles y/o intangibles necesarios para elaborar el producto o servicios; los sindicatos, como órganos que representan al personal afiliado en defensa de sus derechos laborales; la comunidad, como ámbito donde se contextualiza el mercado al cual sirve la empresa, y las instituciones públicas, sean locales, regionales o nacionales, como entes encargados de velar por el equilibrio de deberes y derechos de empresas y consumidores.

¿Qué nos hace diferentes?, se refiere a la propuesta de valor que se ofrece en relación con la competencia del mercado; merced a dicha propuesta, el cliente debería decidirse por nuestra opción disponible de producto y/o servicio.

A modo de ilustración presentamos un ejemplo hipotético sobre la misión de una empresa denominada Cocinas Súper:

Somos una empresa peruana que ofrece cocinas económicas y de calidad, a nivel nacional, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

En cuanto a la extensión del texto mediante el cual se formula la misión de una empresa, se pueden encontrar de apenas algunas líneas, hasta las que incluyen varias páginas. Lo importante es que la definición no sea apenas una concesión a la moda o al protocolo, un tipo de “saludo a la bandera”, sino que transmita un mensaje verdadero de la empresa, con el que el trabajador se sienta identificado y comprometido, y no como sucede en muchos casos, que el personal desconoce la misión institucional del lugar en el que pasa buena parte de su vida.

2. Visión

La visión es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazos. Ambas se necesitan, se integran, se sostienen en el tiempo. Teniendo en cuenta esto, las preguntas a responder en torno a la misión precisan adecuarse en tiempo futuro.

¿Quiénes seremos?, atañe a la definición del desarrollo organizacional, a la evolución en las etapas del negocio en su ciclo de vida: entrada, crecimiento y madurez.

¿Para qué existiremos?, se refiere a la ampliación, sea en profundidad o cobertura, de las necesidades de los clientes actuales y futuros que es preciso satisfacer.

¿A quiénes serviremos?, implica la ponderación de niveles de importancia de los grupos de interés en el futuro, contemplando la posibilidad de cambios significativos, como nuevos dueños o gerentes.

¿En qué nos diferenciaremos?, implica las nuevas propuestas de generación de valor agregado para satisfacer a los clientes mediante nuevas opciones que sean focos de atracción de potenciales consumidores.

Políticas, cronogramas y presupuestos

Después de haber tratado los elementos de visión, misión, objetivos y estrategias, en este capítulo nos ocuparemos de los tres últimos componentes de la planeación, a saber: políticas, cronogramas y presupuestos. Estos elementos se enfocan principalmente en la parte operativa y ejecutiva de los planes. Cada uno, en un primer momento, deberá plantearse en función de cada una de las opciones estratégicas antes previstas en la matriz de opciones estratégicas. Luego, deberán presentarse en forma consolidada. Esto permitirá especificar con detalle y coherencia las medidas a ejecutar, para implementar sinérgica y congruentemente los elementos de la planeación institucional antes desarrollados.

1. Las políticas

Las políticas son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión; es decir, fijan el contexto, el ámbito y los límites dentro de los cuales es posible ejecutar la acción administrativa, determinando lo que se puede hacer o no.

Es muy importante definir la política con claridad, que no deje dudas en cuanto al concepto, evitando así que cada quien la interprete de acuerdo con intereses particulares que la contravengan. Esto no significa necesariamente que debe ser rígida o inflexible; se trata de ofrecer pautas correctas que contribuyan

al cumplimiento de la misión, los objetivos y las estrategias previamente establecidos.

Las políticas pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes factores:

- a) **Según el ámbito de aplicación:** referidas al alcance de la temática, las políticas pueden ser *institucionales* cuando giran sobre asuntos generales (ejemplo: políticas sobre disciplina) o bien, *específicas*, cuando versan sobre temas puntuales (ejemplo: políticas de remuneraciones y compensaciones).
- b) **En relación con la formalidad:** este corte binario las divide en función del grado de institucionalización y jerarquización a cumplir. Con base en ello las políticas pueden ser *formales* cuando son oficializadas en documentos internos de la institución (ejemplo: políticas de cumplimiento de horarios de trabajo). O bien, *informales*, cuando no están oficializadas y se basan en la cultura organizacional, en los usos y costumbres (ejemplo: política de solidaridad con compañeros en dificultades).
- c) **En relación con su origen:** este parámetro las clasifica según el ámbito de su nacimiento o formulación; pueden ser:

internas, cuando surgen de la propia necesidad institucional (por ejemplo: políticas sobre capacitación de personal) o bien, *externas*, cuando surgen de alguna disposición oficial externa (ejemplo: leyes sobre seguridad industrial).

- d) **En relación con los temas:** este parámetro las divide de acuerdo con las cuestiones que abordan. Las políticas pueden ser de *recursos humanos*, referidas a procesos técnicos de gestión en RRHH (ejemplo: políticas de reclutamiento y selección), *financieras*, referidas a procesos técnicos de gestión financiera (ejemplo: políticas crediticias otorgadas a clientes) o también de *marketing* cuando se refieren a procesos técnicos de gestión de marketing (ejemplo: políticas de publicidad, política de precios).

En concordancia con la visión integrada del planeamiento y con las opciones estratégicas planteadas antes en la matriz de opciones estratégicas, proponemos una definición de políticas con base en cada opción de estrategia. Es decir, que para operacionalizar las opciones estratégicas deberán plantearse políticas específicas a tomar en cuenta para su ejecución y desarrollo.

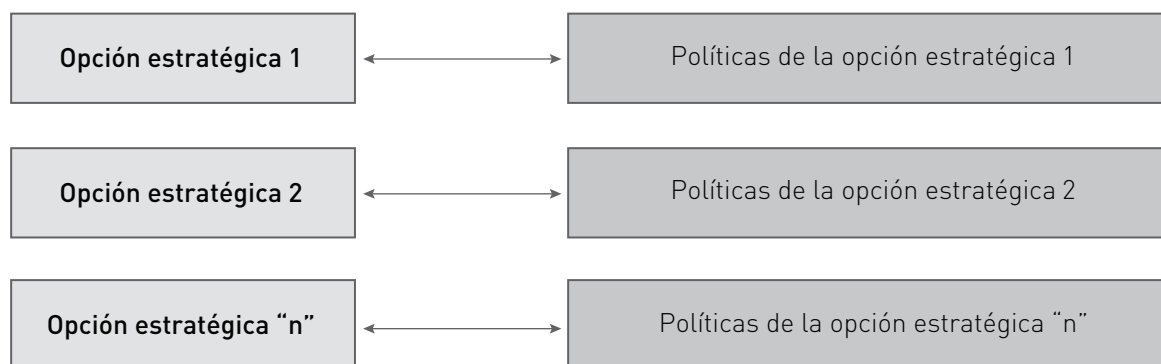


Figura 3.1 Formato guía de políticas por cada opción estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las opciones estratégicas del caso Cocinas Súper, a título de ilustración escogemos una de ellas para plantear algunas políticas específicas:

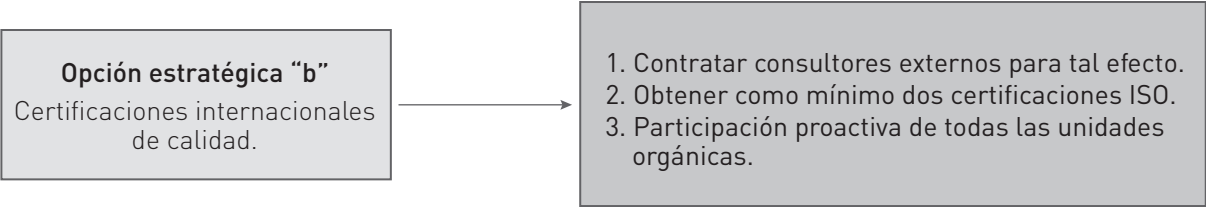


Figura 3.2 Formato guía de políticas aplicada al caso Cocinas súper.

Fuente: Elaboración propia.

2. El cronograma

El cronograma es otro elemento fundamental de la planeación, ya que para operativizar lo planeado, es necesario proyectar los plazos de

todas las actividades que harán posible cumplir con el cometido. Para ello, todo formato básico de cronograma debe contemplar como mínimo los siguientes datos:

Actividades	Periodos						
	1	2	3	4	5	6	n

Tabla 3.1 Formato de cronograma.

Fuente: Elaboración propia.

- En la columna actividades deben anotarse de manera secuencial, por orden cronológico de aparición, todas las acciones a realizar.
- Los periodos indican la duración de cada actividad; pueden indicarse en días, semanas, meses, bimensual, trimestral, años o en otro intervalo que se considere pertinente. Estos plazos deben ser cumplidos con rigor para evitar que se retrase la realización integral.

Es necesario señalar que las actividades no necesariamente tienen que finalizar para comenzar otras. Puede haber actividades simultáneas o que se sobrepongan. En principio, el tiempo ideal para cumplir plazos siempre es el menor porque así se generan menos costos y mayor rapidez en la realización de lo programado.

Otro aspecto a determinar es la elección de cómo la empresa debe calendarizar sus actividades: algunos lo hacen por niveles jerárquicos,

Caso 1. El Rápido Transport

La empresa

El Rápido es una empresa de transporte interprovincial fundada en 1990 en la ciudad de Huacho. Sus operaciones cubren las rutas Huacho-Lima y Huacho-Barranca, con salidas cada 45 minutos. La empresa surgió de la asociación cooperativa de 15 chóferes de automóviles de la extinta línea 49 Huacho-Lima que había funcionado durante las décadas de 1970 y 1980. Comenzó sus operaciones con 10 omnibuses y en los primeros años sus ingresos eran excelentes con una rentabilidad de 25% en promedio. Eso se debía, entre otras cosas, a que era conocida por emplear a chóferes experimentados e “hijos de la ciudad”, así como por sus omnibuses nuevos y las salidas a la hora programada. Por si fuera poco, en su actividad no se presentaban competidores de fuste.

Sin embargo, a partir de 1999, la bonanza empresarial comenzó a disminuir debido a una política negativa de gastos. El error en que la empresa incurrió sin sospecharlo consistía en distribuir el total de la utilidad entre los socios, en lugar de reinvertir, por ejemplo, en omnibuses nuevos o en otros activos, como un local más moderno que reemplazara al viejo y pequeño puesto de atención de sus orígenes. Externamente, un hecho significativo también puso al descubierto sus debilidades: la entrada de dos empresas competidoras fuertes y prestigiadas a nivel nacional como la Orteño y la Chinchayan Suyo.

La gestión

Desde sus inicios, El Rápido fue dirigido por sus propios dueños, apoyados por contadores públicos para sus registros y formalidades de ley. La mayoría de los socios tenían sólo estudios primarios. El administrador era don Carlos Oliveiros (60 años) y, la secretaria, Carmen Moreno (35 años), que era sobrina de otro de los socios, don Roberto Moreno (60 años). Tenían 20 trabajadores administrativos y 15 chóferes (los mismos socios). El mismo señor Oliveiros además de administrar la empresa manejaba los omnibuses, cobrando por ambas actividades.

La competencia

A partir de 1997 ingresan al mercado las prestigiadas empresas Orteño y Chinchayan Suyo, con participación en rutas nacionales e internacionales. Gracias a su imagen, prestigio y calidad de servicio las dos se posicionaron rápidamente en el mercado. Algunas de sus estrategias incluían:

- ♦ Usar omnibuses nuevos.
- ♦ Menores precios.
- ♦ Locales más atractivos.
- ♦ Campañas de promoción.

- ♦ Delivery de pasajes.
- ♦ Servicio VIP.
- ♦ Salidas cada 15 minutos.

Nuevo dueño

En 1998 la situación de El Rápido fue insostenible, al borde de la quiebra. En una asamblea extraordinaria, los socios evaluaron las posibilidades de reflatamiento o liquidación. Luego de tensas y acaloradas discusiones, decidieron por unanimidad vender la empresa a un próspero empresario de Huacho, que deseaba reflatarla, y sólo ponía la condición de que ellos, los socios, conservasen sus puestos de trabajo.

A comienzos de 1999 Moisés Pacheco (50 años) se convierte en el flamante presidente del Directorio de El Rápido, encomendando a su hijo Moisés (28 años) la gerencia general y financiera, y a su amigo Carlos López (33 años), la gerencia operativa. Ambos nuevos gerentes eran profesionales con estudios de maestría, el primero en Negocios y el segundo en Ingeniería del Transporte. El primer acuerdo del nuevo Consejo directivo fue contratar los servicios de un consultor con experiencia en negocios, para desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa con miras a reposicionarla en el mercado perdido.

Suponga que el consultor experimente contratado es usted junto a su equipo de trabajo. Desarrolle el planeamiento de la empresa El Rápido, determinando:

1. La misión.
2. La visión.
3. Los objetivos.
4. La estrategia: matrices EFE, EFI, FODA y OE.
5. Políticas.
6. Cronogramas.
7. Presupuestos.

Caso 2. Portafolio de negocios

La empresa Construye S.A., dedicada a la construcción de edificios residenciales y empresariales, fue fundada hace cinco años por don Arturo Arenas y desde aquel momento se ha constituido en un referente de gestión de calidad en el medio. Rápidamente logró convertirse en líder de su mercado, siempre con un retorno sobre la inversión (ROI) promedio de 50% en los tres últimos años. Para ARENAS, este éxito empresarial se ha debido a que la firma siempre supo aprovechar y combinar sus fortalezas y oportunidades, citando como principales fortalezas:

- ♦ Personal administrativo y técnico de primera calidad.
- ♦ Inversión en tecnología de punta.
- ♦ Construcciones innovadoras y originales de impecable diseño.
- ♦ Servicios de posventa.

En cuanto a las oportunidades, Arenas destaca:

- ♦ El crecimiento sostenido del sector.
- ♦ Líneas de financiamiento y créditos hipotecarios.
- ♦ Mayor consumo dado el crecimiento de la economía del país.

Puede deducirse que las estrategias aplicadas por la empresa fueron adecuadas. En 2009, gracias al superávit obtenido, ha decidido incursionar en otros dos sectores: el de franquicias de comidas y el sector educativo (opcional: en caso de que no sean de vuestro interés los sectores citados, escoja otros dos que lo sean). Esta decisión sin duda implicará un reposicionamiento estratégico, motivo por el cual usted y su equipo de trabajo, serán los encargados de diseñar el nuevo plan estratégico institucional corporativo, que busque consolidar la actuación en tres sectores de negocios, dos de ellos nuevos. Por lo tanto, se deberá redefinir:

1. Misión.
2. Visión.
3. Objetivo.
4. Estrategia (matrices EFE, EFI, FODA y OE).
5. Políticas.
6. Cronogramas.
7. Presupuestos.

Caso 3. La Caja Regional del Cuzco

La Caja Regional del Cuzco es una entidad financiera, fundada en enero de 1997, propiedad del gobierno jurisdiccional. En un inicio contaba con tres agencias en la ciudad del Cuzco y cinco agencias distribuidas en cinco provincias del propio departamento. Desde un inicio fue un banco diferente al resto, caracterizado por brindar un servicio de calidad, con tasas menores de interés a los préstamos y tasas mayores de interés para clientes ahorristas. Según los estatutos, el presidente regional del Cuzco era automáticamente el presidente del banco.

La estructura organizacional básica era de tipo mercados/segmento y básicamente se delineaba así:

Órganos directores: Consejo directivo, Presidencia, Gerencia general.

Órganos de línea: Gerencia de clientes personales, Gerencia de grandes empresas, Gerencia de pequeñas y micro empresas.

Órganos de apoyo: Gerencia de Administración, con sus divisiones de Finanzas, Logística, Marketing y Recursos humanos.

Órganos asesores: Planificación, Legal, Nuevos proyectos.

A la fecha, la institución cuenta con 120 funcionarios, todos ellos “*made in Cuzco*”, condición que permitió la identificación y simbiosis banco-comunidad-clientes regionales que los ha convertido en líderes financieros de la región por encima incluso de los ejecutivos de otros bancos de la capital y de funcionarios extranjeros con actividad en el país. La institución brindaba la imagen de un organismo en general despolitizado y muy técnico en su desempeño.

Luego de 10 años y dada la exitosa marcha del negocio a la fecha, la alta dirección ha planteado desarrollar y aplicar una estrategia de crecimiento y desarrollo organizacional, que incluye entre otras medidas, abrir siete agencias en otros departamentos: Trujillo, Piura, Tacna, Arequipa, Ica, Lima y Cajamarca. Esta nueva idea de negocio implica replantear a nivel estratégico, estructural y operacional, las actividades de la “nueva” Caja Regional del Cuzco. Para tal efecto, usted, en vuestra condición de actual gerente general y propulsor de la idea de crecimiento y desarrollo institucional a nivel nacional, ha sido encargado por el presidente del Directorio para elaborar el nuevo plan estratégico institucional, debiendo redefinir:

1. Misión.
2. Visión.
3. Objetivo.
4. Estrategias (matrices EFE, EFI, FOA y OE).
5. Políticas.
6. Cronogramas.
7. Presupuestos.

Este documento debe estar listo en un plazo perentorio, a efectos de sustentarlo y aprobarlo en la próxima reunión del Directorio.

Caso 4: Equipo directivo de Kola Chola

(Tomado del libro: *Administración de Equipos Humanos*; autor: Enrique Louffat; Editora: CEN-GAGE Learning, 2013)

Kola Chola es una empresa peruana que se dedica a la producción de bebidas gaseosas, cerveza y jugos; fue fundada hace 20 años en Huancayo, por Ángel Trago y su familia. Sus inicios fueron muy difíciles; sin embargo, gracias a su visión empresarial, talento y osadía, los dueños emprendieron el negocio que en la actualidad se ha convertido en una exitosa empresa de la marca Perú y que compete a nivel nacional no sólo con otros empresarios de mayor trayectoria sino incluso con empresas transnacionales.

El equipo directivo gerencial de esta empresa familiar ha estado presidido desde su fundación por el patriarca don Ángel Trago (65), junto con su esposa doña Juana Chela (55) y el mayor de los hijos, Luis Trago Chela (40); en los últimos 10 años se han sumado a la gerencia Rodolfo Trago Chela (35) y Jacinta Trago Chela (33).

Cabe comentar que don Ángel tiene estudios de nivel secundaria y doña Juana, sólo de nivel primario, se encargaron de garantizar la educación de sus hijos para que no sufriesen como ellos al no haber podido continuar sus estudios, no por falta de voluntad de superación sino de medios económicos por parte de sus padres, que eran campesinos muy humildes. Así, don Ángel y doña Juana se sienten muy orgullosos de sus hijos profesionales Luis (abogado), Rodolfo (contador) y Jacinta (administradora).

El consejo directivo de Kola Chola ha decidido reformular la misión y la visión de la empresa, ya que no pueden estancarse en el mercado peruano. Los hijos, que han heredado la sangre empresarial de los padres y han profesionalizado la empresa, consideran que ha llegado la hora de competir en mercados internacionales, de participar en el mercado global y convertirse en jugadores de la primera división mundial de los negocios. Al respecto, el consejo directivo contratará a un consultor (usted) para que los ayude a formular el nuevo plan estratégico de Kola Chola, que debe incluir lo siguiente:

1. Plantear la nueva misión y la nueva visión del negocio.
2. Fijar de manera cuantitativa los objetivos estratégicos que deben cumplirse en un máximo de tres años.
3. Formular las matrices EFE, EFI, FODA y EOE para evaluar la estrategia que deberá seguirse y que permita realizar la misión, la visión y los objetivos señalados.

PARTE
2

© Jirsak/Shutterstock.com



ORGANIZACIÓN



Organización

Fuente: Elaboración propia.

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida en la primera parte del libro. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el *modelo organizacional*, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin estrategia previamente definida. Los modelos organizacionales que la administración científica nos ofrece son los denominados tradicionales, entre los cuales se consideran: el funcional, el de productos, el de clientes (segmentos/mercado), el geográfico, el de turnos, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional (por producto, por proceso y/o geográfico), el de proyectos y el matricial. En décadas más recientes ha surgido el denominado modelo emergente, basado en el concepto de red.

Lo segundo a definir es el *organigrama*, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo previamente seleccionado. Podría afirmarse que el organigrama es la representación técnica del modelo organizacional. Para su elaboración existen diversas opciones. Pueden estar basados en la información que ofrecen, así como en la forma o figura de las unidades orgánicas que la constitu-

yen. Aspectos esenciales para su confección son la definición de las ubicaciones de las unidades orgánicas en el “plano organimétrico”, así como la denominación de sus nomenclaturas y de una serie de criterios técnicos en el empleo de figuras y líneas conectoras de las unidades.

En tercer lugar corresponde al desarrollo de los *manuales* organizacionales. Estos documentos sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas. Mediante estos manuales se pueden definir las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.

Y, finalmente, a modo de epílogo o recapitulación analítica del diseño organizacional, se impone la tarea de fundamentar los *condicionantes* y *componentes organizacionales*. Esto es, los factores y/o variables que influyeron en la confección del diseño organizacional adoptado por una institución y que servirán para sustentarlo técnicamente. Los principales condicionantes son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional. Del lado de los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones.

Modelos organizacionales

El inicio del siglo XXI nos permite observar nuevas características en el diseño de las organizaciones: muchas surgieron vigorosa y rápidamente, sobre todo, en la última década del siglo pasado como consecuencia de diversos factores. El fenómeno de la globalización, caracterizado por la apertura comercial de los países y el ingreso de empresas extranjeras a sus territorios, estimuló un nuevo enfoque en las empresas nacionales, que en muchos casos no eran competitivas para enfrentar la invasión de nuevas empresas con sus modernas formas de diseño y gestión. Obligadas por la competencia, buena parte de las empresas locales debieron reinventarse, replantear sus actividades y su ordenamiento institucional.

Un segundo factor fue la modernización del Estado bajo el signo de las ideas neoliberales. Una escalada reformista que buscaba replantear el rol empresarial de los Estados en el mundo, revirtiendo el accionar paternalista y proteccionista en que éstos venían incurriendo, por considerar que las intervenciones defensivas, a la larga, perjudicaban la vida económica de los países, a pesar de sus buenas intenciones. Para esta concepción crítica del paradigma intervencionista, de un lado se tenían Estados extremadamente burocráticos donde los fondos principalmente se iban en pagar planillas remunerativas, lo cual imposibilitaba invertir en activos para el desarrollo del país (carreteras, energía, etcétera).

De modo que el ciudadano común también se veía perjudicado por la decadencia de las prestaciones básicas. A partir de este diagnóstico, las ideas neoliberales propusieron como solución privatizar las empresas en manos del Estado, esperando que los inversionistas reestablecieran el funcionamiento eficaz de la eco-

nomía y del propio Estado. De un lado, el Estado conseguiría fondos para inversiones en el país, del otro, las empresas mejorarían gracias al manejo de calidad y eficiencia de los nuevos dueños, con técnicas modernas de gestión y diseño, beneficiando al ciudadano con un servicio de mejor calidad y atención a sus intereses y necesidades.

Estas dos transformaciones generaron cambios en la identidad estratégica, estructural y operacional de las organizaciones. A su vez, modificaron profundamente las bases de las ciencias administrativas y pusieron en jaque los paradigmas dominantes en este campo del saber. Entre los cambios habidos, el que concierne a los modelos organizacionales merece analizarse con mayor profundidad, dadas las nuevas necesidades de las organizaciones y las exigencias a las cuales deben hacer frente. Así, las organizaciones desarrolladas a la sombra de los viejos moldes –y que han devenido en rígidas, lentas, excesivamente grandes, sin creatividad, pasivas y, en suma, poco competitivas, ineficientes e insensibles a las demandas de los mercados–, deben ceder lugar a modelos organizacionales flexibles, de menor tamaño, de rápida respuesta, innovadoras, competitivas y eficientes.

Históricamente, por orden de aparición, se pueden considerar modelos organizacionales tradicionales los siguientes: funcional, geográfico, por productos, por clientes, por divisiones (unidades estratégicas de negocios), por turnos, por proceso productivo, por proyectos, matricial. Del otro lado, en los últimos años han surgido modelos emergentes, denominados redes por estar basados en células de procesos de negocios. Esta nueva concepción basada en

redes ha sido la innovación organizacional de mayor ruptura con respecto a los paradigmas tradicionales.

A modo de recuento de las características de estos modelos, presentamos una descripción básica y sucinta.

1. Modelo funcional

El modelo funcional se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de alguna de las áreas funcionales u organizacionales, entre ellas marketing, finanzas, logística, o de sus divisiones, como ventas en el área de marketing o tesorería y contabilidad dentro del área de finanzas. Representa una especialización del trabajo; cada área defiende su *expertise*.

Ventajas

- ◆ Excelente *expertise* en cada área funcional de conocimiento.
- ◆ Mayor estabilidad de la línea de carrera de los funcionarios de cada área.
- ◆ Mayor integración “interna” dentro de cada área funcional.
- ◆ Mejor estilo de gestión basado en paradigmas tradicionales de la administración.

Desventajas

- ◆ Resistencia a los cambios por temor a modificar el *statu quo* del área respectiva.
- ◆ Poca integración inter-áreas funcionales.
- ◆ Burocratización de actividades.

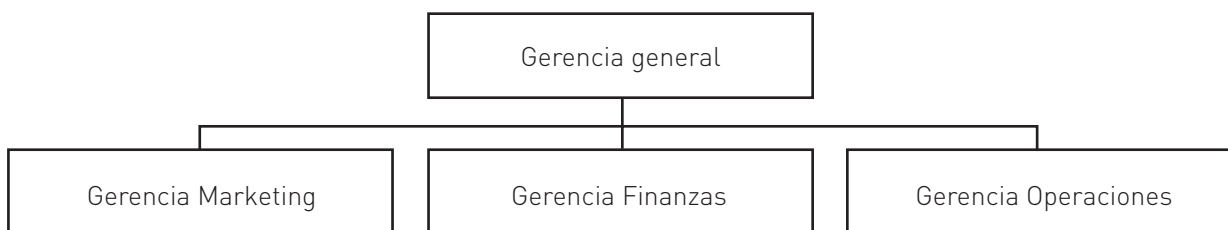


Figura 4.1 Modelo funcional.

Fuente: Elaboración propia.

2. Modelo geográfico

El modelo geográfico se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de multiplicar las unidades y dispersarlas con el propósito de desconcentrar funciones o decisiones. Puede tratarse de una sede matriz (administrativa) y un área productiva, cada una ubicada en locales diferentes, o de una sede matriz con sus áreas funcionales y sucursales localizadas en otras regiones o zonas geográficas. Las zonas geográficas pueden ser entre continentes, entre países, entre regiones, entre provincias, entre distritos de una misma ciudad. Las sucursales cuentan con las mismas áreas pero su poder de decisión es menor.

Cabe destacar que los niveles de descentralización/centralización no guardan necesariamente una relación directamente proporcional con los niveles de desconcentración/concentración. De esta forma, una organización puede ser

desconcentrada (de manera física) pero mantener el poder decisorio en la matriz sede.

Ventajas

- ♦ Aceptación e integración con la población de las localidades donde se instalan las sucursales.
- ♦ Mejor gestión cultural en cada zona geográfica.
- ♦ Promoción del desarrollo mediante la generación de mayor ingreso y empleo en cada zona geográfica.

Desventajas

- ♦ Probable rivalidad entre las diferentes sedes regionales.
- ♦ Falta de una cultura organizacional única, lo que origina varias subculturas.
- ♦ Costos elevados y duplicación de funciones.

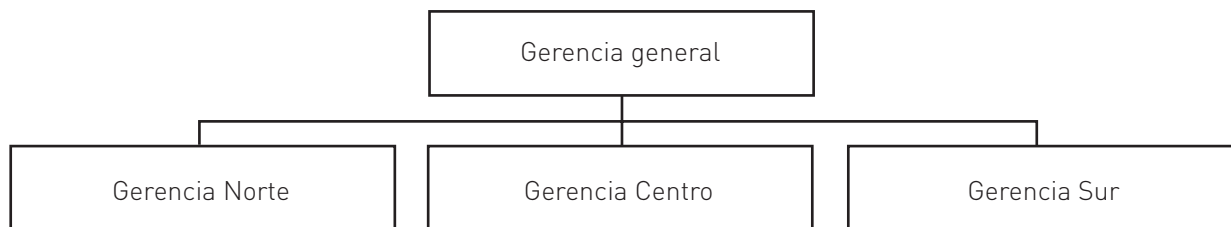


Figura 4.2 Modelo geográfico.

Fuente: Elaboración propia.

3. Modelo por clientes (mercado o segmentos)

El modelo por clientes se refiere al diseño organizacional basado en criterios de mercadeo, es decir, emplea conceptos de segmentación, de nichos de mercado o de clientes específicos. Esta estructura aplica un tratamiento diferenciado o especializado para atender las diversas demandas, necesidades o preferencias del cliente: por criterios de edad (niños, jóvenes, hombres, mujeres), por criterios de volumen de compra (minoristas, mayoristas y otros), por nivel socio-económico o poder adquisitivo (rentas altas, medias, bajas).

Ventajas

- ♦ Segmentos de mercado precisos, con estrategias dirigidas a cada mercado en relación con el producto, el precio, la plaza y la promoción. Con ello se evita el desperdicio de recursos.
- ♦ Proceso facilitado al consumidor para elegir “la mejor organización”, de conformidad con el trato que recibe.
- ♦ Consolidación de la imagen y del prestigio de la organización en cada mercado donde la empresa pueda actuar según las características del consumidor.

Desventajas

- ♦ Centrada en un único segmento o nicho de mercado, la organización pierde la posibilidad de abarcar otros segmentos.
- ♦ Al actuar en un único segmento de mercado,

con pocos pero fuertes competidores, la empresa puede correr un riesgo alto.

- ♦ Tratar con diferentes clientes y recursos diferenciados puede generar rivalidad entre el personal de cada unidad organizacional.

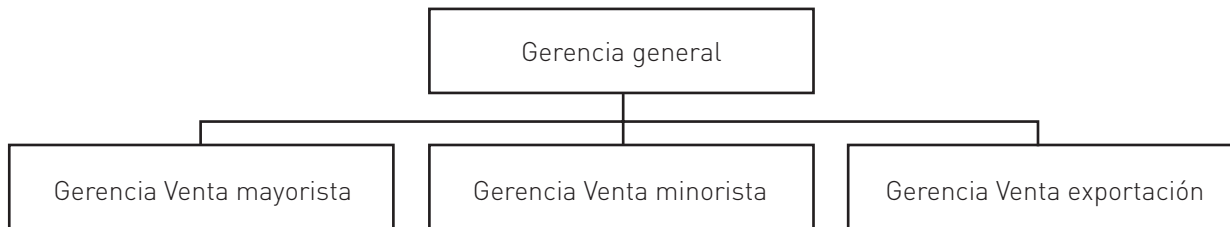


Figura 4.3 Modelo por clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4. Modelo por productos

El modelo por productos se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de diferenciación de las características del producto, sea por tamaño, textura, peso, durabilidad, entre otras. Dicho de otro modo, los elementos de la estructura se diferencian por el tipo de línea de producto o servicio que cada uno ofrece: por ejemplo, línea de juguetes, línea de electrodomésticos.

Este modelo, por tanto, se basa en la filosofía empresarial del portafolio de opciones o abanico de propuestas que un cliente puede encontrar en la empresa. Y también sirve como protección, en caso de que haya una “baja” en las ventas de un producto, ya que las otras líneas de producto podrán sustentar cierto nivel de ventas amortiguando la merma.

Ventajas

- ♦ Mayor y mejor integración del personal que produce un mismo tipo de producto o servicio.
- ♦ Aprovechamiento del conocimiento técnico sobre determinado producto.
- ♦ Mejor empleo de los recursos destinados a cada producto.
- ♦ Clara definición de responsabilidades en cada línea de producto.
- ♦ Desarrollo tecnológico del producto ofrecido.

Desventajas

- ♦ Rivalidad entre las unidades organizacionales encargadas de los diversos productos.
- ♦ Aumento de costos al duplicarse las funciones para cada producto.
- ♦ Disputas por recursos destinados a cada área del producto.

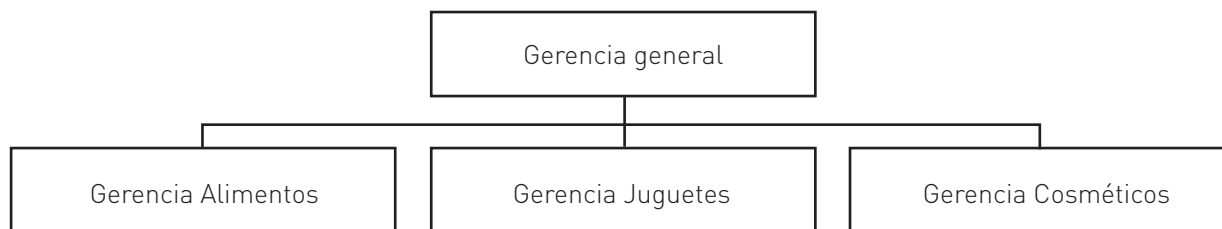


Figura 4.4 Modelo por productos.

Fuente: Elaboración propia.

5. Modelo por turnos

El modelo por turnos se refiere al diseño organizacional que establece división de horarios o turnos de trabajo sin cambio en los demás aspectos: público, objetivo, producción, etc. Las condiciones de trabajo son las mismas; lo único que cambia es el personal que presta servicios: un grupo trabaja en un horario y otro, en uno diferente. Este diseño es propio de instituciones que no pueden paralizar sus actividades sin causar perjuicios económicos a la organización: por ejemplo, los hornos de minas o las plantas industriales de productos cuyas demandas están en alza. También pueden acogerse a este modelo instituciones que por su naturaleza ofrecen un servicio permanente a la sociedad, tal es el caso de las instituciones policiales, los hospitales, las compañías de bomberos.

Ventajas

- ♦ No hay una diferenciación en los estándares técnicos del producto, dado que el trabajo se cumple a partir un modelo.

- ♦ Continuidad del mismo ritmo de trabajo por rotación de los empleados.
- ♦ Capacitación profesional semejante para los trabajadores con la finalidad de conseguir el mejor desempeño.

Desventajas

- ♦ En algunos casos, el salario por turno nocturno es mayor que el del horario diurno, lo cual genera diferencia en las remuneraciones de trabajadores que ejecutan las mismas tareas.
- ♦ No todos los trabajadores tienen las mismas aptitudes para desempeñarse en un turno o en otro.
- ♦ Provoca alteraciones, en algunos casos negativas, de índole biológica o familiar en la vida de los trabajadores.

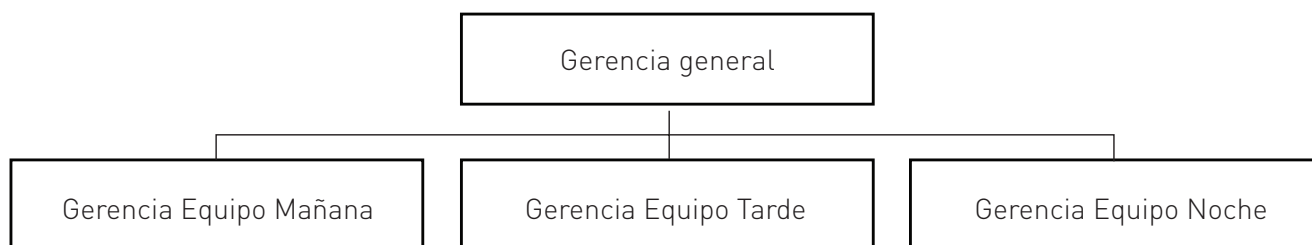


Figura 4.5 Modelo por turnos.

Fuente: Elaboración propia.

6. Modelo por proceso productivo

El modelo por proceso productivo se refiere al diseño organizacional basado en la secuencia de actividades a seguir para la obtención de productos o servicios finales. Por ejemplo, en la producción de automóviles podría considerarse etapas de fundición y preparación de insumos y piezas; otra etapa podría ser la de montaje y ensamblaje y luego una etapa de acabados y accesorios finales.

Ventajas

- ♦ Integración entre el personal de cada unidad que forma parte de un proceso.
- ♦ Sistemas claros de control y definición de

responsabilidades en cada parte del proceso.

- ♦ Integración entre equipos del proceso.

Desventajas

- ♦ Individualismo y poca integración entre el personal de las diferentes unidades organizacionales que forman parte del proceso.
- ♦ En el caso de ausencia de actividades paralelas, hay demoras en el proceso, ya que se debe terminar una parte de éste para iniciar la otra.
- ♦ Pérdida de flexibilidad para atender las contingencias del proceso.

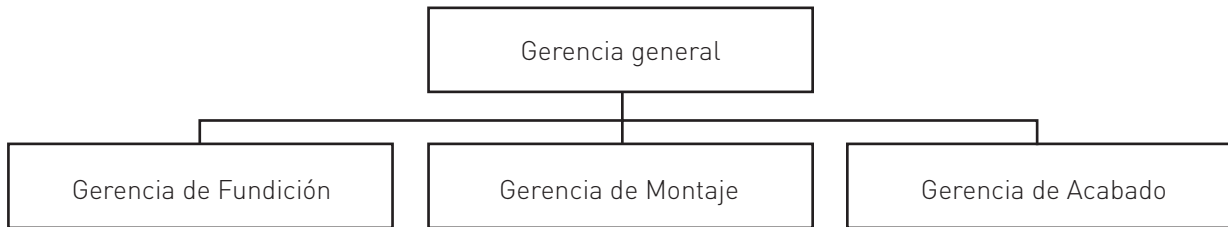


Figura 4.6 Modelo por proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia.

7. Modelo por cantidad

El modelo por cantidad se refiere al diseño organizacional que determina la cantidad de subordinados que pueden agruparse en una unidad orgánica, en función de la magnitud, intensidad o necesidad del servicio final a ser ofrecido. Generalmente, esta estructura se basa en condiciones de trabajo cuya naturaleza demanda actividades similares y un personal con las competencias necesarias para dar cuenta del requerimiento. Por ejemplo, en las instituciones militares hay agrupaciones de patrullas, divisio-

nes, regimientos, etc., o en las redes de salud, hay categorías de hospitales con asignación de personal en función de las capacidades de atención establecidas.

Ventajas

- ♦ Facilidad para medir resultados y definir con claridad niveles de responsabilidad.
- ♦ Flexibilidad en la definición de unidades de tarea según el número de trabajadores.

Desventajas

- ♦ Poca integración y diferencias entre unidades orgánicas, tanto en número como en calidad de los trabajadores.
- ♦ Dificultad para diferenciar los méritos del personal y traducirlos en compensaciones, según el valor agregado de cada unidad orgánica.

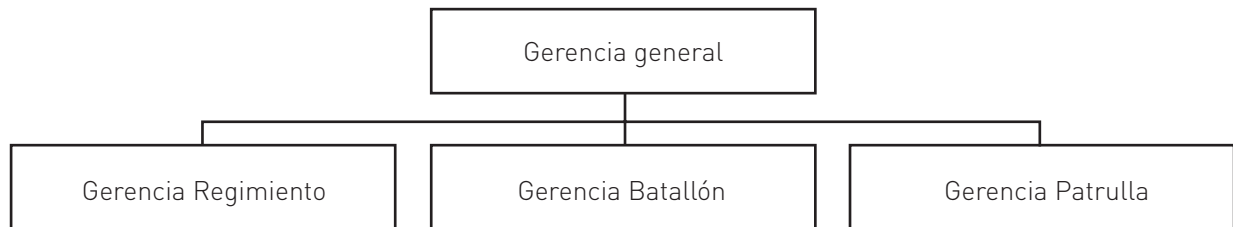


Figura 4.7 Modelo por cantidad.

Fuente: Elaboración propia.

8. Modelo por división

Conocidas también como áreas o unidades estratégicas de negocios, las divisiones constituyen estructuras con cierto grado de autonomía, subordinadas a una unidad matriz central que gerencia de manera estratégica la empresa como un todo y ante la cual todas las unidades o divisiones deben responder por objetivos y resultados. Jones (1995: 136) comenta que las divisiones son una ampliación del grado de complejidad de las estructuras tradicionales debido a tres circunstancias:

- ♦ Elaboración de productos variados o diversificados.
- ♦ Incremento del número de locales de distribución.
- ♦ Orientación de cada producto a diferentes tipos de consumidores.

Un aspecto clave a decidir es el grado de centralización/descentralización de las unidades centrales corporativas y de cada división. Los modelos divisionales pueden adoptar su

forma a partir de los criterios antes expuestos: por productos, por clientes o por zonas geográficas.

Ventajas

- ♦ Cada gerente, en función del mercado, orienta sus actividades de manera estratégica con relación a productos, programas, expansión, comercialización, costos y rentabilidad.
- ♦ Permite la utilización máxima de la capacidad individual y del conocimiento especializado, así favorece la innovación, el crecimiento y la diversificación de productos y mercados.

Desventajas

- ♦ Una línea de productos puede tener poca relación con otras dentro de la organización.
- ♦ Sacrifica la especialización funcional y las economías de escala por la diferenciación de productos, mercados y geografías.

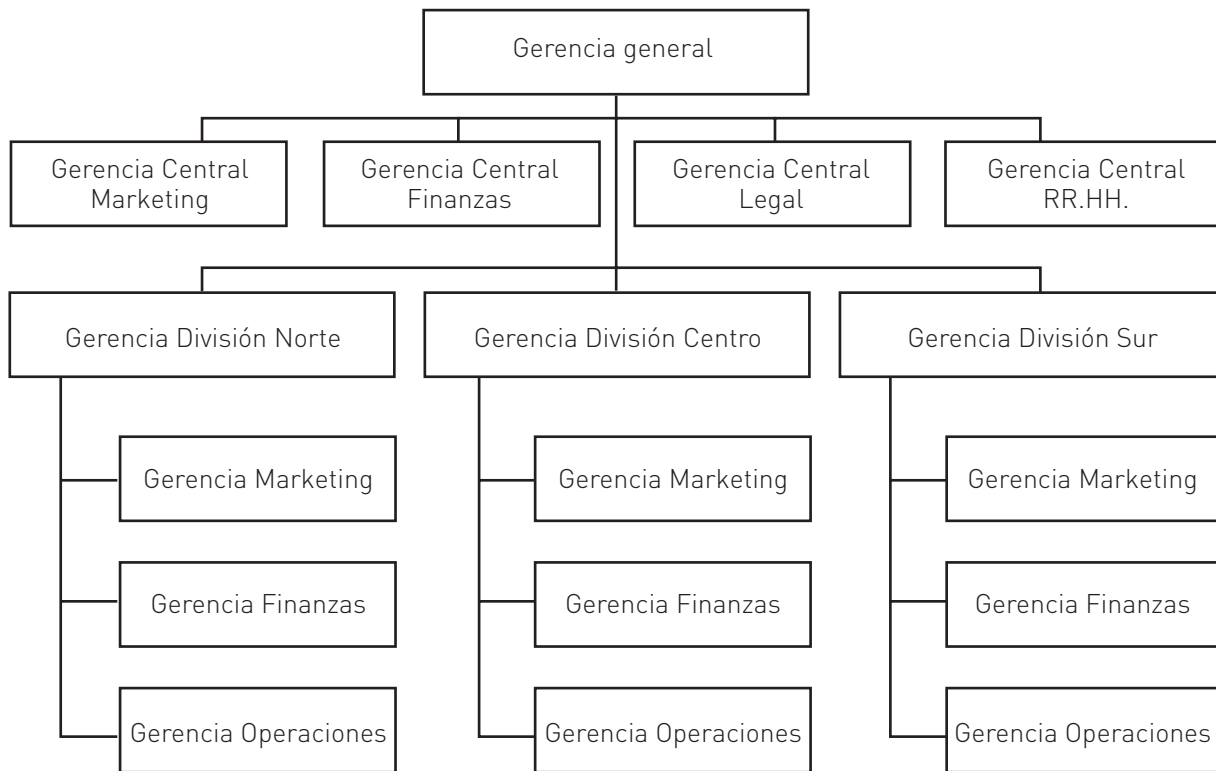


Figura 4.8 Modelo por división.

Fuente: Elaboración propia.

9. Modelo por proyectos

El modelo por proyectos se constituye con base en equipos de especialistas diversos, agrupados y asignados para atender las necesidades específicas de cada cliente por un periodo determinado, previamente definido. Existen dos variantes del presente modelo: a) cuando una entidad convoca a trabajadores de diversas áreas para conformar una nueva unidad orgánica temporal que busca desarrollar “nuevos negocios”, luego de los cuales, en caso de que los emprendimientos resulten exitosos, la unidad se convierte en permanente y fija; b) el caso de las instituciones que paradójicamente son permanentes pero viven de proyectos temporales, como ocurre con las empresas que se dedican a consultorías de negocios en sistemas informáticos, de recursos

humanos, etc., o del tipo de las empresas constructoras que concluyen un proyecto y parten para otro, o en todo caso los desarrollan en forma simultánea.

Ventajas

- ♦ Definición de resultados cuantitativos.
- ♦ Precisión de periodos específicos para el logro de resultados.
- ♦ Definición integrada de la gestión.
- ♦ Identificación y mejor atención a clientes específicos.
- ♦ Integración de equipos técnicos.
- ♦ Nombramiento de un responsable único con autoridad sobre todo el proyecto.

Desventajas

- ♦ La temporalidad de los proyectos provoca inestabilidad en los funcionarios.
- ♦ Multiplicidad de estructuras y recursos según la cantidad de proyectos desarrollados por temporada.
- ♦ Falta de integración entre los equipos ejecutores de diferentes proyectos.
- ♦ Contextos de culturas organizacionales diferentes en cada proyecto.

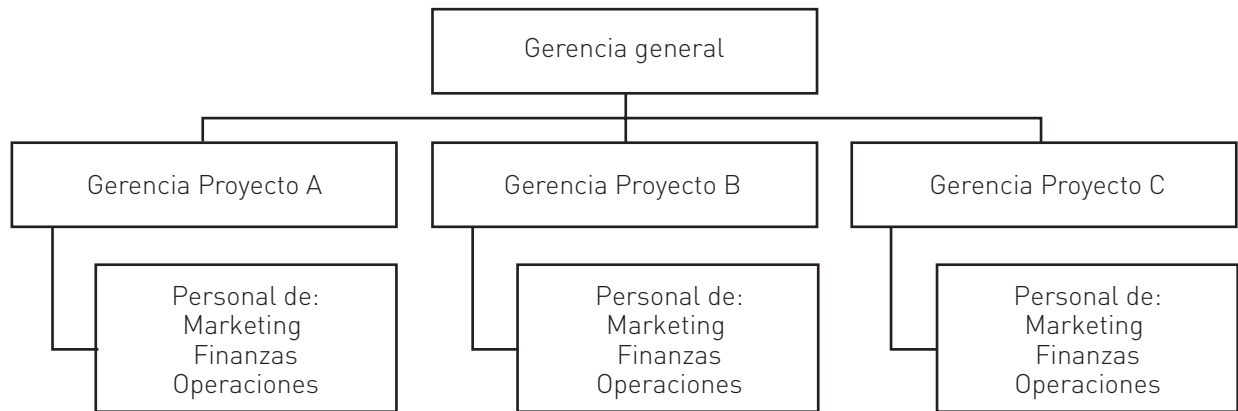


Figura 4.9 Modelo por proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

10. Modelo matricial

El modelo matricial es una estructura mixta constituida por dos o más de los tipos expuestos hasta aquí, por lo general el “funcional” y el “por proyectos”. Su caracterización se basa en el concepto bidimensional de correlación coordinada e integrada entre abscisa (eje horizontal) y ordenada (eje vertical), representados por los modelos organizacionales que combinen sus características respectivas.

Ventajas

- ♦ Empleo de equipos con miembros de diversas unidades funcionales, lo que facilita su integración.
- ♦ Interacciones constantes entre especialistas diversos para producir innovaciones que consoliden *core competences* (competencias centrales), lo cual facilita el mejoramiento tecnológico.

- ♦ La movilización de funcionarios de un equipo de proyecto hacia otro, dependiendo de las necesidades, permite a la organización maximizar las competencias profesionales de los empleados.
- ♦ El doble foco de interés, sea funcional o de proyecto, permite el equilibrio de costos, características y recursos de un producto. Así, los especialistas funcionales diseñan productos innovadores de alta tecnología y corresponde a los projectistas buscar los recursos necesarios para hacerlos realidad.

Desventajas

- ♦ Ambigüedad de la autoridad, es decir, el trabajador tiene dos jefes, lo cual ocasiona no pocas confusiones.
- ♦ Difícil coordinación entre el área funcional y la de proyectos (gerencial).



Referencias Bibliográficas



REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES, S. (1997). *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da Globalização*. São Paulo: MAKRON Books.
2. AMAT, J. (2000). *Control de gestión: una perspectiva de control* (5a. ed.). Barcelona: Gestión 2000.
3. ANAYA, C. (1976). *Auditoría administrativa: evaluación de la empresa*. México, D.F.: Ediciones contables y administrativas.
4. ANAYA, J. (2011). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa* (4a. ed.). Madrid: ESIC.
5. ANTHONY, R. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
6. ASTUQUIPAN, C. (2001, abril). *Clima Organizacional: las empresas compiten por ser las mejores*.
7. BARRETO, L. y BONILLA, M. (2011). *Perfil cultural y diseño organizacional en la empresa ECOCAPITAL Internacional S.A E.S.P.* Trabajo para obtener el título de Especialista en Gerencia de Producción y Operaciones de la Universidad de La Sabana, Bogotá, 2011. Bogotá: Manual Moderno.
8. BECERRA, M. y MUÑOZ, R. (2004). *Evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú: caso Unidad Económica de Orcopampa de la Compañía de Minas Buenaventura*. Tesis para obtener el grado de máster en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN, Lima.
9. BELTRÁN, J. (2006). *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Bogotá: 3R editores.
10. BRUNET, I. y GALEANA, E. (2004, enero-abril). "El nuevo paradigma empresarial: el esquema de redes". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50: 26-39.
11. BURCHELL, M. y ROBBIN, J. (2011). *The Great Workplace: how to build it, how to keep it and why it matters*. Estados Unidos: Jossey Bass.
12. CALDERÓN, L. "Equipos polifuncionales y pluricognitivos". En: *Después de todo sólo somos seres humanos* (pp. 146-150). Lima: ESAN.
13. CALDERÓN MONCLOA, L.F. (1999). "Equipos polifuncionales y pluricognitivos: herramienta competitiva". En: *Economía y mercado*. PE (12): 22-23. trim.4,
14. CARDONA, P. y GARCÍA, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (2a. ed.). Pamplona: Eunsa.
15. CASTILLO, E. y TRESPALACIOS, E. (2008). *Cultura organizacional, desempeño e innovación en la dirección general y sucursal Bogotá del Banco DAVIVIENDA*. Trabajo de grado presentado Universidad de La Sabana, Bogotá.
16. CHIAVENATO, I. (2004). *Administración: proceso administrativo* (3a. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Administración: Fundamentos del proceso administrativo

En esta cuarta edición se reafirma la necesidad y validez de uno de los paradigmas de la administración científica y profesional, a saber, el proceso administrativo constituido por los elementos de planeación, organización, dirección y control, los cuales se conjugan de forma sinérgica, sistematizada e integrada en la búsqueda de la eficacia y eficiencia no sólo de personas jurídicas (empresas, instituciones, corporaciones, etc.), sino también de su conjunción con las personas naturales (personas, empleados, trabajadores, etc.). Es decir, hay una clara correlación que indica que, en la medida que cada persona natural sepa planear, organizar, dirigir y controlar su propia vida, tiene mayor probabilidad de ser un mejor ejecutivo de empresas aplicando dichos elementos.

La planeación es el elemento que se encarga de definir lo que la empresa es en el presente y lo que desea ser a futuro, para lo cual tendrá que identificar la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cronogramas y presupuestos; la organización es el elemento que se encarga de estructurar el diseño organizacional de la empresa a través de la construcción del modelo organizacional, sus organigramas y manuales; la dirección es el elemento encargado de llevar a la práctica lo anteriormente planeado y organizado, por medio de las personas (a nivel individual) y sus interacciones comportamentales (a nivel de equipos y/o grupos), para lo cual emplea técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, negociación de conflictos, que permitan conciliar personalidades y valores individuales y corporativos; y finalmente el control, que es el elemento encargado de comprobar, por medio de indicadores, los niveles de eficacia y eficiencia administrativa.

Los cuatro elementos citados conforman una unidad monolítica que de manera sistémica e integrada, generan sinergias holísticas, tanto teóricas como prácticas, que contribuyen para que el profesional de la administración desarrolle sus actividades con mayor seguridad ante los desafíos modernos de la administración.