

Fundamentos generales de Administración

Administración General

Fundamentos generales de Administración

Administración General

Adriana Margarita Castrillón Ortega

Facultad de Estudios Internacionales



Castrillón Ortega, Adriana Margarita

Fundamentos generales de administración/Adriana Margarita Castrillón Ortega.

Medellín: Centro Editorial Esumer, 2014

74 p.

ISBN 978-958-8599-67-0

1. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL 2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 3. ADMINISTRACIÓN - INVESTIGACIONES 5. TOMA DE DECISIONES 6. PLANIFICACIÓN 7. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

SCDD 351.011 Biblioteca Esumer

Fundamentos generales de administración

©Adriana Margarita Castrillón Ortega

ISBN 978-958-8599-67-0

Centro Editorial Esumer, 2014

Rector

John Romeiro Serna Peláez

Decano Facultad de Estudios Internacionales

José Albán Londoño Arias

Editora

Diana Alejandra Londoño Pulgarín

diana.londono16@esumer.edu.co

Entidad Editora

Centro Editorial Esumer

Portada

Anderson Echavarría Severino

Diagramación

Facultad de Estudios Internacionales

Impresión

Editorial L.Vieco S.A.S.

comercial@lvieco.com

Publicado y hecho en Colombia

Printed in Colombia

Institución Universitaria Esumer

Calle 76 No. 80-26, Carretera al Mar

Teléfono: (57) (4) 4038130

www.esumer.edu.co

Medellín, Colombia

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Facultad de Estudios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer

Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad directa de los autores y no necesariamente representan los puntos de vista de la Institución Universitaria Esumer.

Consejo Superior

Luis Alfonso Quintero Arbeláez

Presidente de los Consejos

Ricardo Sierra Caro

Vicepresidente Consejo Superior

Gustavo León Castillo Sierra

Miembro Consejo Superior

Fernando Osorio Mora

Miembro Consejo Superior

Emilio Alberto Estrada Isaza

Miembro Consejo Superior

Jorge Iván Sierra Builes

Miembro Consejo Superior

Félix Mejía Aránzazu

Miembro Consejo Superior

Elceario Rojas Castaño

Miembro Consejo Superior

Consejo Directivo

Luis Alfonso Quintero Arbeláez

Presidente de los Consejos

Carlos Mario Gallo Martínez

Representante de los Docentes

Juan Carlos Vélez Madrid

Representante de los Egresados

Omar Andrés Bermúdez Mazo

Representante de los Estudiantes

Álvaro González Vélez

Secretario General

John Romeiro Serna Peláez

Rector

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN	13
Tres grandes enfoques del Pensamiento Administrativo	14
CAPITULO II. ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACIÓN	17
1.1 La Escuela de la Administración Científica	17
1.2. Administración Industrial y General	18
CAPITULO III. ENFOQUE HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN	21
1.1 Escuela de las Relaciones Humanas	21
1.2 La existencia e influencia del grupo	21
1.3 La Motivación Humana	23
EL PROBLEMA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	25
CAPITULO IV. ENFOQUE NEOCLASICO DE LA ADMINISTRACIÓN	27
1.1 Características de la teoría neoclásica	27
1.2 Los elementos de la estructura	28
1.3 Características de departamentalización	29
1.4 Tipos de departamentalización	30
1.4.1 Por clientes o productos:	30
1.4.2 Departamentalización por función	30
1.4.3 Departamentalización por Proyecto	31
1.4.4 Departamentalización Territorial o Geográfica	31
1.4.5 Departamentalización por procesos	31
1.4.6 Departamentalización Matricial	32
1.4.7 Organización lineal	33
1.5 Organización funcional	35
1.5.1 Características de la organización funcional:	36
1.5.2 Ventajas de la organización funcional:	36
1.5.3 Desventajas de la organización funcional:	36
1.5.4 La organización funcional es aplicable en los siguientes casos:	37

1.6 Organización de tipo línea-staff	37
1.6.1 Funciones de staff son:	37
1.6.2 Ventajas de la organización línea- <i>staff</i>	38
1.6.3 Desventajas de la organización línea-staff	38
1.6.4 Campo de la aplicación de la organización línea –staff	38
EL GERENTE ENTROMETIDO	39
CAPITULO V. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN	41
1.1 Taxonomía de ciencias y sistemas	42
1.2 Sistemas cerrados y sistemas abiertos	43
COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO	44
1. Definición del término decisión por algunos autores	44
1.1 Definiciones de toma de decisiones	45
1.2 Tipos de decisiones	45
1.3 La ética en la toma de decisiones	46
2. La racionalidad en el comportamiento administrativo	46
2.1 Modelos de racionalidad	47
3. Estrategias para el cambio	48
3.1 Tipos de estrategias	49
3.1.1 Estrategias de expansión o crecimiento:	49
3.1.2 Estrategia de estabilidad y supervivencia:	49
3.1.3 Estrategia de liderazgo en costos:	49
3.1.4 Estrategia de diferenciación:	49
3.1.5 Estrategia de enfoque o alta segmentación:	50
3.2 Las cinco ‘p’ de la estrategia	50
3.2.1 Estrategia como plan	51
3.2.2 Estrategia como pauta de acción	51
3.2.3 La estrategia como patrón	51
3.2.4 La estrategia como posición	51
3.2.5 La estrategia como perspectiva	51
CAPITULO VI. CAPITALISMO INDUSTRIAL	53
1. El Arte de Asegurar la Calidad	53

UNIDAD VII. PARADIGMA DEL CAPITALISMO FINANCIERO	57
1. Reingeniería	57
2. El <i>Outsourcing</i>	58
3. Benchmarking	59
3.1 Tipos de benchmarking	60
CAPITULO VII. TENDENCIAS CONTEMPORANÉAS	61
1. BUSINESS ETHICS -BE-	61
1.1 Cómo poner en practica la política de la responsabilidad social?	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXO 1	64
LA MULTINACIONAL COLOMBIANA: QUALA	64
QUALA, EN LAS LIGAS MAYORES	64
Quala	69
Quala: Innovar para crecer	70

INTRODUCCIÓN

En texto se desarrollarán las diferentes temáticas expuestas en el curso de administración , con el fin de lograr que el alumno identifique cada uno de los hechos y momentos históricos que marcan un hito en el desarrollo y evolución del pensamiento administrativo. A través de la lectura, el análisis y la interpretación de los diferentes paradigmas que sustentan el desarrollo del módulo, se busca despertar el carácter crítico y analítico de los cuatro paradigmas administrativos y organizacionales presentados.

Más allá de hacer una revisión histórica y literaria de las diversas teorías, modelos y tecnologías administrativas de finales del siglo XIX hasta nuestros días, se pretende en el texto identificar como estas teorías aún siguen influyendo en la administración moderna.

El desarrollo de una mentalidad analítica y crítica deberá realizarse a partir de la confrontación de diversas posturas teóricas y en especial, a partir de la confrontación de los cuatro grandes paradigmas existentes. En este sentido, el estudiante podrá entender las circunstancias nacionales e internacionales que permiten el desarrollo y posicionamiento de modelos más humanos o más técnico productivos en la organización.

Se recomienda al docente entregar las herramientas conceptuales y metodológicas adecuadas para lograr que el estudiante construya de manera consciente, su propio paradigma administrativo adaptado a las necesidades del entorno, intereses y finalidades económicas, humanas y sociales.

CAPITULO I

ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para abordar la teoría administrativa es necesario iniciar por el conocimiento del surgimiento de la Administración que puede ser comprendido desde la distinción entre acto y pensamiento administrativo, porque la historia de las disciplinas sociales muestra que la condición de teoría o disciplina ha estado antecedida de prácticas sociales que, a través del tiempo, se han ido afinando hacia lo científico como consecuencia de la reflexión y el análisis, a través de métodos de investigación, y por la depuración del lenguaje formal con el que se les da tratamiento.

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. Por pensamiento administrativo, se identifica al grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo.

De lo anterior, se tiene que las prácticas de trabajo organizadas y coordinadas en las sociedades antiguas, representan nociones muy diferentes de las que surgen cuando esas prácticas se soportan sobre conceptos y teorías, tal como ocurre con la Administración como disciplina partir del Siglo XX.

A continuación veremos algunas definiciones de administración, citadas en el libro (Reyes Ponce, 1996)

AUTOR	CONCEPTO
E. F. L. Brech:	“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”
Henry Fayol:	“administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

AUTOR	CONCEPTO
José Antonio Fernández Arenas	“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”
Koontz y O'Donnell	“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
J. D. Mooney:	“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.
Peterson and Plowman:	“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
F. Morstein Marx	“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva...” es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

Fuente: (Reyes Ponce, 1996)

Podemos concluir que la administración es una actividad humana que coordina esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr alcanzar eficientemente sus objetivos institucionales propuestos.

Tres grandes enfoques del Pensamiento Administrativo

Es común encontrar que las distintas clasificaciones académicas que se realizan sobre escuelas o enfoques del Pensamiento Administrativo en el mundo, se refieran casi en forma exclusiva a lo que históricamente se ha producido y aplicado en Estados Unidos. Sin embargo, es posible identificar, por lo menos, tres grandes enfoques de la disciplina administrativa desde sus orígenes hasta hoy: estadounidense, inglés y franco-alemán.

La Administración en Estados Unidos, se ha enfocado históricamente hacia la gestión empresarial; de hecho, desde sus orígenes formales a comienzos del Siglo XX, el interés se ha centrado en la solución de problemas relacionados con la productividad de las actividades industriales. Desde este enfoque se ha ido fortaleciendo un énfasis que caracteriza una concepción de la práctica administrativa que se denomina Cultura Corporativa, con la cual se declara el interés por convertir en variable

de gestión a cualquier referente que esté relacionado con el logro de la productividad, indistintamente de si es de tipo económico, psicológico, sociológico o antropológico.

En Inglaterra, el enfoque de la Administración está basado en considerar a las organizaciones como sistemas socio-técnicos, debido a que los referentes científicos que mayor influencia han ejercido en su constitución, provienen de la Teoría y el Pensamiento de Sistemas. Este enfoque marca un énfasis por la modelación de los sistemas, lo que resulta fundamental para el diseño, gestión y desarrollo de las organizaciones. La modelación tiene dos campos de aplicación que son diferentes y complementarios al mismo tiempo: los sistemas duros y los sistemas suaves.

Los primeros se aplican a problemas típicamente ingenieriles, porque los problemas de base suelen estar estructurados; mientras que los segundos se aplican a problemas no estructurados, cuya característica es propia de ambientes donde lo psicológico y lo social están en el centro de la gestión empresarial.

El caso franco-alemán es disímil de la estadounidense y el inglés. Debido a la poderosa influencia de la tradición filosófica en ambas culturas, la formación del Pensamiento Administrativo está cargada de dos enfoques diferentes: la humanidad y la inhumanidad. El primer enfoque privilegia lo ontológico como distintivo cultural delo que significa ser humano y determina un énfasis hacia el humanismo en la gestión; y el segundo incluye lo filogenético como determinante biológico de la condición de ser humano y establece un énfasis hacia el nuevo pensamiento administrativo.

Actividad

Profundizar en cada una de las culturas enfocándose en los fundamentos y los diferentes aportes a la administración a través de un cuadro comparativo.

CAPITULO II

ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Los orígenes del enfoque clásicos de la administración surgen como consecuencia de la revolución industrial. La metodología para abordar las teorías parte de un problema, un método y un resultado; a continuación se desarrollarán.

1.1 La Escuela de la Administración Científica

Para estudiar la administración científica se recomienda abordar el libro de Principios de la Administración Científica (Taylor, 1987) y profundizar en los siguientes aspectos enfocados en la metodología propuesta.

- PROBLEMA

La eliminación del bajo rendimiento y de las causas que determinan el trabajo lento

- TRES CAUSAS:

- Mentira que el aumento del rendimiento deja sin trabajo a otros trabajadores
- Defectuosos Sistemas de Administración
- Ineficientes Métodos de Producción

- METODO

Estudio de Tiempos y Movimientos

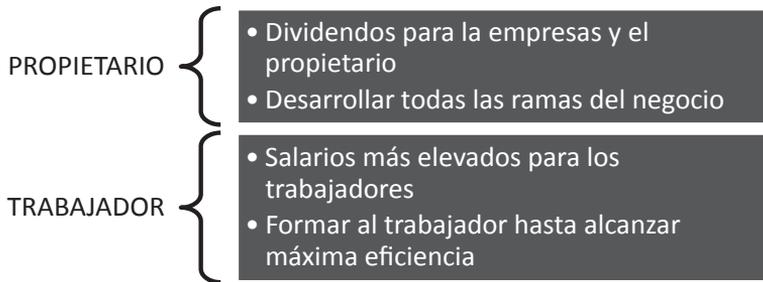
- RESULTADO

- Estandarización de procesos productivos
- *Organización Racional del Trabajo – ORT*

- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los trabajadores.

Figura 1: Objetivos de la administración



Autor: fuente propia

1.2. Administración Industrial y General

Parte de la corriente anatomista y fisiologista de la organización en Francia, conformada por ejecutivos de empresas de la época: Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Uriwick, Luter Gulick, entre otros.

Estaban ocupados en aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de su interés por las relaciones estructurales.

De allí, el énfasis de anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

En este sentido, la corriente anatómica y fisiológica desarrolla un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes competentes (departamentos).

Los autores mencionados en el capítulo deseaban resolver lo siguiente:

- ¿Qué hace el Administrador?
- ¿Cómo es la Empresa?

Resuelven estos interrogantes a partir del método experimental, por medio de:

- La observación directa
- La recolección de información

- La clasificación de información
- La interpretación de los hechos
- Deducir reglas

Y obtuvieron un enfoque de estandarización de procesos administrativos al definir lo siguiente para la administración:

- OBJETIVO DE LA ADMÓN

La Administración tiene por objeto la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social a través de las diferentes operaciones de la empresa, tales como:

1. Técnicas: *producción, transformación, fabricación*
2. Comerciales: *compras, ventas, intercambios*
3. Financieras: *captación y gerencia de capitales*
4. De seguridad: *protección de los bienes y de las personas*
5. Contables: *inventarios, balances, precio de costo, estadística*
6. Administrativas: *previsión, organización, dirección, coordinación y control*

En esta teoría se generan los 14 principios de la administración, relacionados a continuación:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden

11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal

CAPITULO III

ENFOQUE HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Escuela de las Relaciones Humanas

A la mitad de la Teoría Clásica y anticipándose a la teoría de las relaciones humanas, surgieron autores que a pesar de que defendían los principios clásicos iniciaron un trabajo pionero de revisión, de crítica y de reformulación de las bases de la teoría administrativa, **tales como:**

- ***Hugo Minsterberg (1863-1916)***. Introdutor de la psicología aplicada a las organizaciones y del empleo de los test para la selección de personal.
- ***Ordway Tead (1860-1933)***. Pionero en tratar la orientación democrática en la administración.
- ***Mary Parker Follet (1868-1933)***. Introdujo la corriente psicológica en la administración.
- ***Chester Barnard (1886-1961)***. Introdujo la teoría de la cooperación organizacional.

Estos autores dan paso la teoría de las Relaciones Humanas, con los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberando de conceptos rígidos y mecanicistas con la Teoría clásica.
2. El desarrollo de las ciencias humanas, basándose en la psicología.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la filosofía dinámica de *Kurt Lewin*.
4. *Las conclusiones del experimento de Harthorne*, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

1.2 La existencia e influencia del grupo

Nace del desarrollo y la investigación de Elton Mayo en 1880-1949, AUSTRALIA.

- PROBLEMA

Comprender en profundidad las relaciones humanas y la forma como pueden mejorarse mediante la efectividad y eficiencia, detalladas a continuación.

EFFECTIVIDAD (Escuela Admón. Científica)

1. La aplicación de la ciencia y la habilidad técnica a algún bien o producto material
2. El ordenamiento sistemático de las operaciones

EFICIENCIA (Escuela Relaciones Humanas)

3. La organización del trabajo en equipo (*Cooperación sincera y sostenida de los trabajadores*)

- METODO

Se desarrolló a través del método clínico, por medio de:

- La experimentación
- La observación (familiaridad íntima e intuitiva con las cosas)
- La entrevista
- El registro de información (conocimiento sistemático de las cosas)
- El análisis (forma provechosa de pensar sobre las cosas)

- RESULTADO

Los hallazgos encontrados a través del desarrollo de las entrevistas fueron los siguientes:

Respecto del Trabajador:

1. Ayudarlo a liberarse de inútiles complicaciones emocionales y a manifestar claramente sus problemas
2. Ayudarlo a asociarse con mayor facilidad a otras personas
3. Desarrollarle el deseo y capacidad para trabajar mejor con la Administración

Respecto de La Administración:

1. El proceso de entrevistas posee inmensa importancia para la formación de Administradores en el difícil futuro que enfrentan este continente y el mundo (procesos de comunicación-escucha)

1.3 La Motivación Humana

Surge en el dominio de la Psicología y luego es trasladada parcialmente a la Administración, la teoría de la motivación busca explicar el comportamiento del ser humano con relación a la productividad. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

La escuela de las relaciones humanas permitió mirar dos ambientes a la teoría administrativa en dos orientaciones. La primera es la ecuación humana: el éxito de las empresas depende directamente de las personas, hoy se reconoce como la gestión del talento humano. La segunda orientación es nuevo papel del administrador, que debe saber transmitir la información y el conocimiento, además debe liderar, motivar y conducir a las personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos. Según Pfeffer, la clave del éxito de la organización está en las personas y en el liderazgo. Por lo tanto el administrador debe ser un gran líder

Encontramos otro autor a Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril 1908- 8 de junio 1970). Psicólogo humanista estadounidense quien aporta a la teoría de la motivación humana que permitiendo una mejor comprensión de la dinámica motivante que refleja el ser humano mediante las actitudes motivacionales. La más importante fuente de conocimiento de este autor es la experiencia clínica.

El autor identifica las siguientes necesidades, que son las que influyen en el individuo como un factor de determinante en la motivación y en

la relación con el entorno. Transmitió este conocimiento a través de La jerarquía de necesidades que se describe a por medio de una pirámide que consta de 5 niveles.

Figura 2: La Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: http://www.lareserva.com/home/piramide_de_maslow

Las necesidades básicas: parte de los impulsos fisiológicos, tales como el alimento, seguridad, amor y estima; están no van en un orden jerárquico siempre, se puede dar el orden cuando la necesidad ha sido satisfecha durante un tiempo largo. Estas necesidades no son necesariamente conscientes, ni inconscientes; son con mayor frecuencia inconscientes y generan un comportamiento fisiológicamente motivado. Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs) y el nivel superior del ser (being needs). La diferencia radica que las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, en cambio las del ser se dan de manera continua y ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide en búsqueda de la estabilidad emocional desde la realización personal.

En las organizaciones antes de implementar un programa de incentivos es necesario identificar cuáles son las necesidades de las personas y en

qué posición de motivación están ubicados dentro de la pirámide de motivaciones de Maslow, de esta forma se puede garantizar parte del éxito del programa de incentivos.

PARA RESOLVER (Castillo Clavero, 2007, pág. 159).

EL PROBLEMA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Juan Sanchez era el jefe de administración de una empresa comercial de tamaño mediano. Desde hace unos meses, Sánchez está preocupado porque la productividad de su departamento es bastante baja: nadie parece tomarse interés por el trabajo y lo malo es que esto hace ya bastante tiempo que viene ocurriendo y cada vez va peor. Sanchez es un hombre joven y de natural optimista, que lleva 3 o 4 años en la empresa, mientras que los empleados de Administración pasan la mayoría de los cuarenta y cinco años y llevan mucho en la organización. Todos son casados, sin problemas económicos, con los hijos ya mayores, etc. Y el hecho es que adopten una actitud bastante conformista con su situación en la empresa, pues buscan complicarse la vida lo menos posible.

Pensando en este problema, a Sanchez se le ha ocurrido que debe incentivar de alguna forma al personal, a ver si mejora el rendimiento. Lo malo es que Administración no es un departamento “productivo”, bajo la óptica de la dirección de la empresa, pues no fabrica ni vende nada, por lo que conseguir fondos para aumentos o incentivos es difícil. El trabajo tampoco da mucho de sí, pues es rutinario y no se presta a cambios de contenido o de distribución de tareas que puedan ser prometedores.

Después de mucho reflexionar y de porfiar ante las instancias de la empresa, Sanchez ha conseguido del director general la posibilidad de ofrecer a las personas que trabajan en Administración la siguiente propuesta: la empresa está dispuesta a participar en un plan de pensiones para ellas, en el que cada parte aporte el 50% de la cuota mensual, siempre que mejore la productividad del departamento.

El acuerdo se formalizaría después de seis meses de alcanzado el objeto propuesto y siempre que el nivel de rendimiento se mantenga en el futuro.

CUESTIONES PARA RESOLVER

1. A qué tipo de necesidades responde la propuesta de la Dirección según la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow?
2. Parecen tener los empleados esas necesidades?
3. El incentivo ofrecido tiene dimensiones temporales. ¿Podría identificarlas?
4. Qué impacto tendrá previsiblemente la propuesta?
5. Qué errores detectamos en la actuación de Juan Sánchez?
6. De qué otra forma podría mejorar la imagen productiva el departamento Administrativo?

CAPITULO IV

ENFOQUE NEOCLASICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos (Koontz & O'Donnell, 1976):

1. La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
2. Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principio de valor predictivo.
3. La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
4. Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas.
5. La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador.

1.1 Características de la teoría neoclásica

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. El énfasis en la práctica de la administración
2. La reafirmación de los postulados clásicos
3. El énfasis en los principios generales de administración
4. El énfasis en los objetivos y en los resultados
5. Trabaja un eclecticismo abierto que se basa en múltiples teorías. También pretende conciliar las diversas teorías y corrientes existentes.

Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de la administración, donde los principios cumplen un papel equivalente al de las leyes en las ciencias físicas, porque buscan demostrar una relación causa-efecto.

Autores precursores son:

- Daniel Katz - Robert L. Kahn, precursores de la aplicación de la TGS a la Administración y la psicología social de las organizaciones.
- Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, aplicación de la Teoría general de sistemas aplicada a la administración.
- Herbert Simon, El límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.
- James Brian Quinn, Estrategias para el cambio ¿Cómo diseñar decisiones estratégicas?
- Henry Mintzberg, Las cinco 'P' de la estrategia ¿Cuál es la naturaleza de la Estrategia?

Al darse el crecimiento de las organizaciones surge la necesidad de trabajar en la descentralización, así como en las ventajas y desventajas que está produce. Esta necesidad abre la puerta para la definición de tipos de organización, el énfasis en la estructura, es decir en la organización formal en función de lograrla máxima eficiencia.

1.2 Los elementos de la estructura

- Autoridad: es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.
- Especialización: : Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados
- Departamentalización: especifica las siguientes características:
 - Identificación y clasificación de las actividades.
 - Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
 - Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
 - Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

1.3 Características de departamentalización

- **Cadena de Mando:** es la línea ininterrumpida que conecta a todos los miembros de la organización y que indica la relación jerárquica entre ellos (dirección y subordinación).

- **Tramo de Control:** Es la respuesta a: ¿Cuántos subordinados tiene un jefe?

Se refiere al número de trabajadores que un gerente dirige de manera eficaz y eficiente.

- Centralización y Descentralización:

Hablamos de Centralización o Descentralización cuando vemos si la toma de decisiones está concentrada o es dispersa.

- **Centralización:** Es la concentración de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción.

- **Descentralización:** Para este caso se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales. Se puede delegar muchas funciones, pero lo que no se puede delegar es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados.

- **Estructuración de un Puesto:**

Un puesto está estructurado cuando podemos describir un conjunto finito y claro de actividades rutinarias. Ejemplo: Un trabajador en línea de ensamblaje. Un puesto con tendencia in estructurado es aquel que es diverso y que no puede ser descrito en términos de rutinas claramente definidas. Ejemplo: un investigador

- **Formalización**

De acuerdo a (Chiavenato, 2007) “Cada organización tiene una estructura organizacional en función de sus objetivos, de su tamaño,

de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. A pesar de todas las diferencias, los autores clásicos y neoclásicos definieron tres tipos tradicionales de organización, que son: organización lineal, organización funcional y organización línea-staff”.

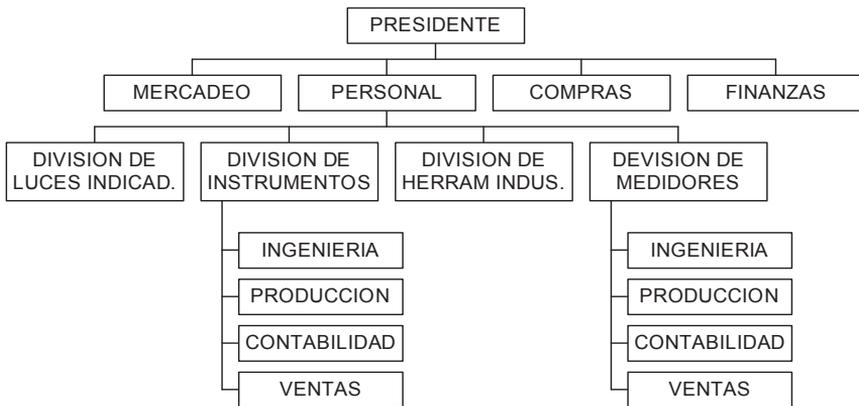
1.4 Tipos de departamentalización

1.4.1 Por clientes o productos:

Agrupamiento de actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes el trabajo es ejecutado.

Las características de los clientes constituyen la base para este tipo de departamentalización, la cual refleja un interés fundamental por el consumidor (o usuario) a fin de brindarle un servicio adecuado y un seguimiento personalizado.

Figura 3: Organigrama por productos



Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Departamentalización por función

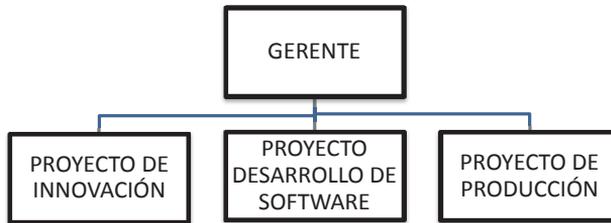
Se agrupa por unidades organizacionales, basada en la especificación de las actividades acordes a funciones administrativas.

Por ejemplo: Departamentos de Producción, mercadotecnia y ventas, Recursos Humanos y Finanzas.

1.4.3 Departamentalización por Proyecto

Se diseña con base en los proyectos que la empresa desarrolla. Este tipo de departamentalización es muy típica en las empresas de consultoría.

Figura 4: Organigrama por proyectos



Fuente: Elaboración propia

1.4.4 Departamentalización Territorial o Geográfica

Se refiere a la diferenciación y agrupamiento de las actividades en relación con la localización en la que el trabajo será desempeñado o el área de mercado a ser servida por la empresa. Este tipo de departamentalización es usada por empresas de gran escala o con actividades físicas o geográficamente dispersas.

Figura 5: Organigrama Territorial

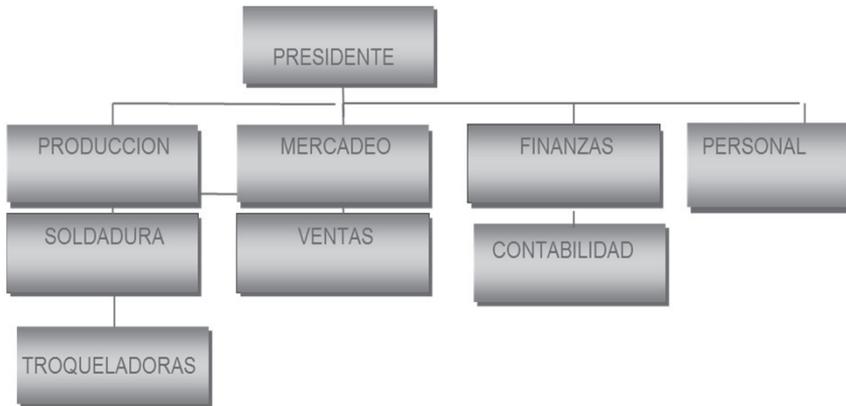


Fuente: elaboración propia

1.4.5 Departamentalización por procesos

Esta agrupación se aplica comúnmente en empresas manufactureras donde las actividades se agrupan respecto a un proceso o tipo de equipo.

Figura 6: Organigrama por procesos



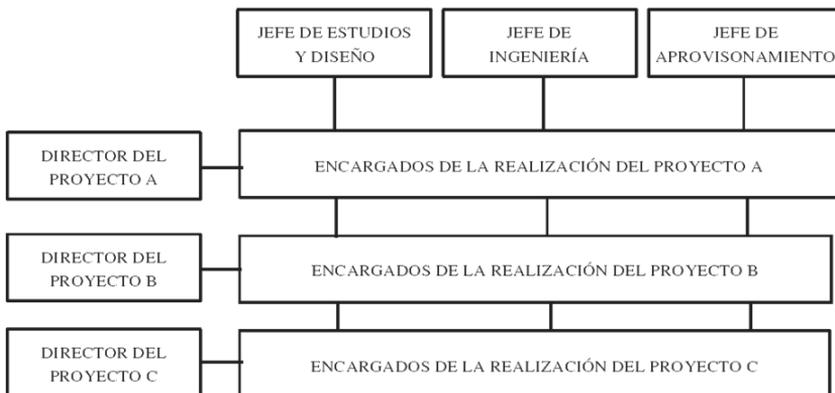
Fuente: Elaboración propia

1.4.6 Departamentalización Matricial

La estructura matricial crea líneas dobles de autoridad; generalmente combina departamentalización funcional con la de producto. En la estructura matricial los empleados de diversos departamentos funcionales forman equipos en los que combinan sus habilidades especializadas y otros recursos para enfocarse en productos o proyectos concretos.

Figura 7: Organigrama matricial

ORGANIZACIÓN MATRICIAL



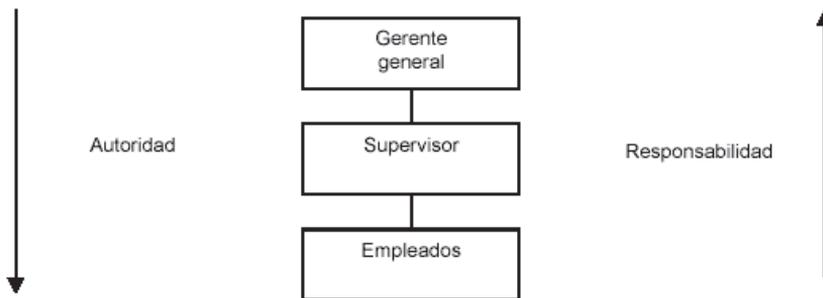
Fuente: <http://tustrabajs.blogspot.com/2013/05/tipos-de-estructuras-y-emprendedores.html>

1.4.7 Organización lineal

Es considerada más simple y antigua, tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y organizaciones eclesiásticas.

Esta organización de tipo lineal se constituye de la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. En su investigación sobre las formas más antiguas de organización James D. Mooney concluyó que en principio de la autoridad lineal, también llamado principio escalar: hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados. El autor Mooney escasa vez es nombrado en los texto de administración, pero en 1926 concibió y encontró que todas las empresas están soportadas en una estructura organizacional donde se identifica el superior y el subordinado.

Figura 8: Organigrama lineal



Autor: Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración; Editorial Trillas 2005. Pág. 125, 126.

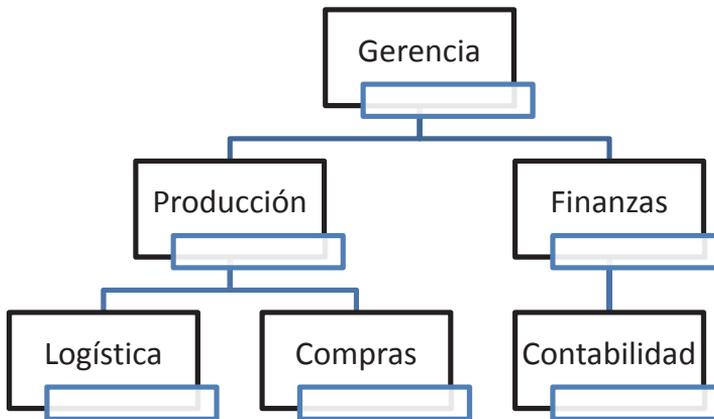
La denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior existen directas y únicas de la autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

1.4.7.1 Características de la organización lineal

- **Autoridad lineal o única:** se deriva de la unidad de mando, típica de organizaciones militares. La autoridad lineal se basa en nivel jerárquico y se delimita a los subordinados. Cada subordinado se reporta sólo a su jefe inmediato. La autoridad lineal es una autoridad de mando.

- Líneas formales de comunicación: la comunicación entre los órganos o cargos son conducidas únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Todo cargo (con excepto de aquellos situados en la cúspide y de aquellos situados en la base de organigrama) posee dos terminales de comunicación: uno orientado a su superior y otro exclusivamente al cargo de los subordinados.
- Centralización de las decisiones: la toma de decisiones se centraliza en la cima del organigrama.
- Aspecto piramidal: a medida que sube en la escala jerárquica disminuye en número de cargo u órganos de cierta manera y de forma ascendente en la aumenta los cargos de la base. Mirar figura 7.

Figura 9: Aspecto piramidal



Fuente: Elaboración Propia

1.4.7.2 Ventajas de la organización lineal

- Estructura simple y clara
- No hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción y toma de decisiones
- Se crea una firme, disciplina cada jefe adquiere toda la autoridad ya que para sus subordinados es el único que posee el poder de tomar decisiones.
- Es indicada para la pequeña empresa

1.4.7.3 Desventajas del sistema

- Se carece de especialización
- Estabilidad y constancia de las relaciones formales
- No hay flexibilidad para futuras expansiones y se le dificulta ascender al personal operativo
- La comunicación es lenta.
- Se puede propiciar la arbitrariedad del jefe por poder

1.4.7.4 El sistema de organización lineal da origen a:

- Sistema de organización lineal con STAFF asesoramiento
- Sistema de organización lineal de departamento de servicio
- Sistema de organización de línea o servicio de comités o consejos
- Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor
- Sistema de organización mixto ósea la integral

Cada empresa establece su organización lineal de acuerdo a sus necesidades, objetivos y clientes.

1.4.7.5 La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere de ejecutivos especialistas en las tareas altamente en las técnicas.
- Cuando la organización está en las etapas iniciales de su historia.
- Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con las raras alteraciones o modificaciones
- Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo

1.5 Organización funcional

Es el tipo de organización que aplica el principio de funcional o de especialización de las funciones. El principio separa, distingue y especializa

por tareas. La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones.

1.5.1 Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en la especialización o en el conocimiento de un área específica. Los subordinados se reportan a varios superiores dependiendo del área a fin.
- Línea directa de comunicación: la comunicación no tiene intermediarios y por ende es rápida.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: existen una asignación de las funciones o cargos de acuerdo con la especialidad del empleado.

1.5.2 Ventajas de la organización funcional:

- Máxima especialización
- Mejor supervisión *técnica*.
- Comunicación directa y más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica buscando la calidad.

1.5.3 Desventajas de la organización funcional:

- Pérdida de la autoridad en el mando.
- Subordinación múltiple, el subordinado en algunos casos le reporta a varios jefes.
- Facilita la competencia entre especialistas y lucha de poder
- Facilita los conflictos debido a la rivalidad a la hora de tomar decisiones

1.5.4 La organización funcional es aplicable en los siguientes casos:

- Cuando la organización es pequeña y está orientada a objetivos comunes con equipo compenetrado y especialista en los procesos aplicados.
- Cuando la organización requiera delegar el control, por un periodo determinado o temporal a un órgano especializado.

1.6 Organización de tipo línea-staff

Es el efecto de la combinación de la organización lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada de ellas y reducir las desventajas; dando origen a la organización jerarquía-consultiva.

Tabla1. Criterios para diferenciar línea y staff:

ASPECTOS	LINEA	STAFF
Papel principal	Es quien decide	Es quien asesora
Actuación	Es quien cuida la ejecución	Es quien da consultoría
Tipo de actividad	Mando Acción Trabajo en equipo	Recomendación alternativas Trabajo de gabinete
Responsabilidad	Por la operación Por los resultados	Por la planeación Por las sugerencias
Ejemplo	Gerente de departamento	Gerente de Staff

Fuente: (Chiavenato, 2007)

El tipo de autoridad del área staff no necesita de autoridad porque ejerce es seguimiento y control sobre planes de manera objetiva es razón de asesor y por lo tanto no toma decisiones.

1.6.1 Funciones de staff son:

- *Servicios:* son actividades especializadas, tales como contabilidad, compras, investigación y procesamiento de datos.
- *Consultoría asesoría:* su función principal es orientar y recomendar.
- *Monitorear:* realizar seguimiento a determinado proceso sin intervenir en él.

- *Planeación y control:* se desarrollan las actividades relacionadas con la planeación y control.

1.6.2 Ventajas de la organización línea-staff

Asesoría especializada y prestación de servicios con predominio de la estructura lineal y conservando el principios de autoridad única.

Actividad conjunta y coordinada con los líderes organizacionales, enfocada en los servicios especializados.

1.6.3 Desventajas de la organización línea-staff

- Se pueden presentar conflictos entre órganos de línea y de staff, es un riesgo latente al no ponerse de acuerdo en determinados temas; debido a que el hombre de staff es profesional especializado en el tema y el hombre de línea es de práctica y ejecución.
- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio entre línea y staff, esto puede darse cuando el hombre de línea no sigue las recomendaciones del staff y se puede llegar a sacrificar la eficacia de la ejecución en los procesos.

1.6.4 Campo de la aplicación de la organización línea –staff

- Cuando la organización requiera de soporte especializada en determinadas áreas.
- Acompañamiento en con los comités y asesoría permanente con temas actualizados.
- Objetividad a la hora de tomar de decisiones.

Actividad: Resolver Caso (Castillo Clavero, 2007)

EL GERENTE ENTROMETIDO

Roberto Salas, fundador y gerente de Electrón, S.A., empresa dedicada a la fabricación de motores eléctricos, con una plantilla de unas 1.000 personas, se replanteaba su futuro profesional y su forma de dirigir la empresa después de haber sufrido un grave infarto. Salas, ingeniero de carrera, había venido manteniendo un control riguroso sobre las áreas funcionales de la empresa: a pesar de que los responsables de ingeniería, producción, comercialización y recursos humanos figuraban formalmente como directores funcionales, la realidad es que no ejercían como tales, debiendo consultar con el gerente y obtener su aprobación en todos los temas, lo que suponía multitud de entrevistas diarias.

El director de recursos humanos sugirió la conveniencia de mantener reuniones periódicas conjuntas, propuesta que fue rechazada por el gerente, alegando que cada cual debía ocuparse de los suyos y que por qué tenían que meterse unos en las cosas de otros.

Habitualmente, se daban problemas como los siguientes: en producción, incremento de costes, incumplimiento de los plazos de fabricación y problemas de calidad; el director de producción es consciente de estos problemas, pero argumenta que la información contable de costes la recibe con quince días de retraso. Asimismo, añade que comercial negocia los contratos ignorando los planes de fabricación. Los problemas de calidad los atribuye al flujo de cambios que introduce ingeniería, sin darle tiempo prácticamente a adaptar la fabricación. Salas es consciente de que él, personalmente, había ido aprobando este tipo de cambios de ingeniería, urgiendo su introducción, pero sin comunicarlos normalmente al director de producción.

La directora comercial era consciente de que se producían retrasos en los plazos de entrega, pero también desconocía los cambios de diseño y los planes de producción. Además, estaba irritada con finanzas, que había modificado las condiciones de crédito a clientes sin consultarla. Todos estos cambios en diseño. Producción y finanzas eran obra de decisiones personales de Salas.

CUESTIONES PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué problemas tiene la empresa Electrón, S.A., con la cadena de mando?
2. ¿Existen otros problemas relativos al diseño y utilización del sistema de autoridad? Enumérelos por orden de importancia y señale a qué aspectos concretos corresponden.
3. ¿Cómo valoraría la actividad directiva de Salas y su forma de ejercer la autoridad?
4. ¿Se podrían resolver estos problemas mediante la incorporación de nuevos mecanismos de coordinación a la organización? ¿Qué mecanismos serían éstos?
5. ¿Funcionarían estos mecanismos tanto si Salas continúa al frente del negocio como si se retira?
6. ¿Qué cree usted que harán los directivos funcionales?
7. ¿Qué le recomendaría a Salas si le consultase?

CUESTIONES POR RESOLVER

1. Siguiendo el modelo evolutivo de las organizaciones, ¿qué fases habría seguido hasta ahora la empresa Electrón?
2. Recordando las pautas para una dirección efectiva propuestas por Mintzberg, ¿cuáles serían las que incumple Roberto Salas?
3. ¿Sobre qué tipo de poder se fundamenta la dirección de Salas? ¿Por qué?
4. La gestión de Salas es ¿proactiva o reactiva?
5. ¿Cuál es presumiblemente el organigrama de esta sociedad?

CAPITULO V

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN

Un enfoque sistémico representa la idea de que las organizaciones se componen de partes y esas partes interactúan entre sí para alcanzar las metas. Enfoque de Sistemas y de Contingencia por Fremont E. Kast James E. Rosenzweig, filósofo alemán Hegel (1770-1831), visualiza la organización total en interacción con su ambiente y conceptualizar las relaciones entre los componentes internos.

Existen dos enfoques para el estudio de la Teoría de Sistemas (TGS), el primer enfoque es observar al universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para estos fenómenos. Este método considera un conjunto de todos los sistemas concebibles y busca reducirlo a un tamaño más razonable. (Bertoglio, 1987).

Un segundo enfoque es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta. Este enfoque es también llamado “un sistema de sistemas”. (Bertoglio, 1987).

El enfoque de sistemas puede describirse como:

1. Una metodología de diseño.
2. Un marco de trabajo conceptual común.
3. Una nueva clase de método científico.
4. Una teoría de organizaciones.
5. Dirección por sistemas.
6. Un método relacionado a la ingeniería de sistemas, investigación de operaciones, eficiencia de costos, etc.
7. Teoría general de sistemas aplicada

1.1 Taxonomía de ciencias y sistemas

Las propiedades de los sistemas y pueden estudiarse en el contexto de una taxonomía que considera a la teoría general de sistemas como una ciencia general a la par de las matemáticas y la filosofía.

Tabla 2. Taxonomía de ciencias y sistemas

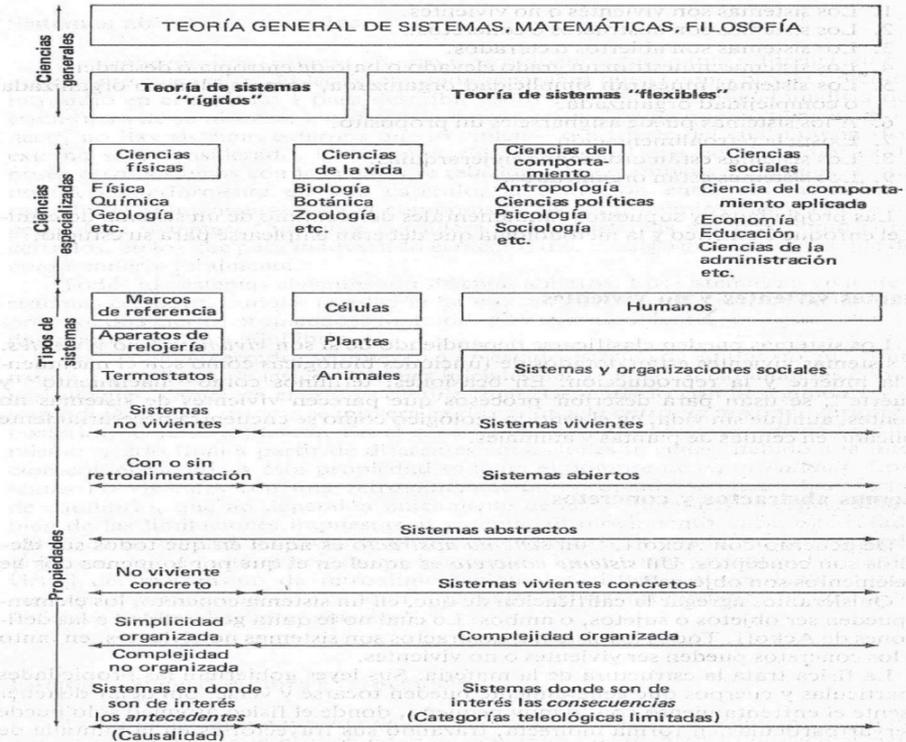


FIGURA 2.1. Taxonomía de ciencias y sistemas.

Fuente: (Van Gigh, 1987)

Existen cuatro áreas importantes en la aplicación del enfoque de sistema en organizaciones:

- Definir los límites del sistema total y del medio: cuales son las entradas (elementos sobre los cuales se aplican los recursos) y salidas (resultados del proceso de conversión del sistema). A pesar de donde se implantan los límites del sistema, no puede ignorarse las interacciones con el medio o con otros sistemas.

- Establecer los objetivos del sistema
- Determinar la estructura del programa y las relaciones de programas –agentes: se organiza el proceso alrededor de un objetivo definido.
- Describir la administración de sistemas: Las acciones y decisiones se asignan a administradores, agentes y autores de decisiones cuya responsabilidad es el cumplimiento del objetivo.

1.2 Sistemas cerrados y sistemas abiertos

Sistemas cerrados: se perpetúan así mismos y no reciben energía ni recurso externos, por lo tanto no necesitan interactuar con su entorno.

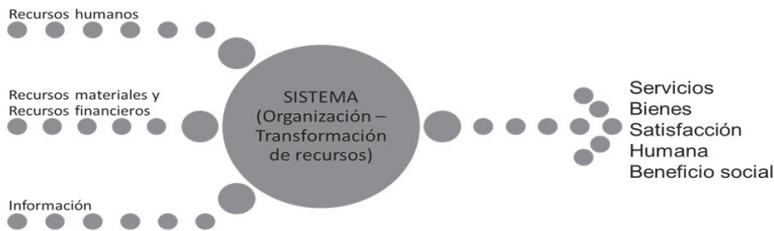
Sistemas abiertos: requieren energía de sus entornos externos, como es el caso de las organizaciones permanentemente intentan gestionar las relaciones con sus entornos.

Los administradores seleccionan estructuras organizacionales para responder a las condiciones específicas se encuentran en una organización y la relación con el entorno. Estas estructuras deben ser flexibles para que permita a la organización una adaptabilidad al entorno en que se desenvuelve.

Para concluir este enfoque remite a la elección de la estructura organizacional como una **contingencia**.

Contingencia significa que una cosa depende de otra. El enfoque de contingencia afirma que no existe la mejor manera ni más apropiada de estructurar y organizar a todas las organizaciones. La estructura mejor adaptada depende del contexto con el que se encuentra la organización. (Hodge, Anthony, & Gales, 2003)

Gráfica 7. Sistema abierto de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

Herbert Simon (1916-2001) USA, recibió el Premio Nobel de Economía 1978, se preocupa por resolver el siguiente problema mediante el método análisis crítico.

Problema de estudio: El límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano.

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, debido a que estamos en un medio cambiante; Sin embargo las decisiones que se toman sin previo análisis, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simon dijo: “constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento.

1. Definición del término decisión por algunos autores

- **FREEMONT E. KAST**

Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

- **MOODY**

Es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

- **LEON BLANK BURIS**

Se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

- **HAROLD KOONTS**

Decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación.

- **STEPHEN P. ROBBINS**

Forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción.

1.1 Definiciones de toma de decisiones

- **FREMONT E KAST²⁵**

La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización.

La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

- **IDALBERTO CHIAVENATO**

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

- **SAMUEL C. CERTO**

La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

- **FREEMAN GILBERT Jr**

La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos.

1.2 Tipos de decisiones

- Decisiones individuales
- Decisiones gerenciales o estratégicas
- Decisiones programables
- Decisiones en condiciones de certidumbre.
- Decisiones en condiciones de incertidumbre.
- Decisiones en condiciones de riesgo

- Decisiones rutinarias.
- Decisiones operativas

1.3 La ética en la toma de decisiones

Un individuo a la hora de tomar decisiones éticas puede aplicar tres criterios en:

- El utilitarismo: Busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consistente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.
- Los derechos: Esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.
- La justicia: Esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Cada uno de estos tres criterios tiene sus ventajas y desventajas. Un enfoque en el utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede ignorar los derechos de algunos individuos en particular, de aquellos con representación minoritaria en la organización. El uso de los derechos como criterio protege a los individuos del perjuicio y es consistente con la libertad y la intimidad, pero puede crear un ambiente de trabajo demasiado legal que obstruya la productividad y la eficiencia. (Moody, 1991).

2. La racionalidad en el comportamiento administrativo

Una decisión administrativa es correcta si se eligen los medios apropiados para alcanzar los fines o meta propuestas organizacionales, corresponde al administrador racional seleccionar estos medios eficaces. Además es preciso para la construcción de una teoría administrativa, examinar la noción de racionalidad y en particular, aclarar perfectamente lo que se entiende por “selección de medios eficaces”.

Un análisis racional debe tener en cuenta que:

- El ambiente objetivo de la decisión y de las consecuencias que se derivan de la elección.
- En el proceso de decisión se deben establecer los medios y los fines. En este proceso resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean, aunque a veces ellos mismos son con frecuencia simples instrumentos para conseguir los objetivos más definitivos.

El análisis del comportamiento racional con relación a una jerarquía de medios a fin puede llevar conclusiones inexactas a menos que se observen determinadas precauciones.

En situaciones reales es generalmente imposible conseguir una separación completa de los medios y los fines, porque los medios alternativos no son habitualmente neutrales en su valor. De esa dificultad es que surgen argumentos como “el fin justifica los medios”. Cuando un fin resulta ser una condición o una situación a realizar, esta solo puede ejecutarse en un determinado momento, aunque estas muchas situaciones puedan lograrse a lo largo de un periodo de tiempo.

La elección está influida no solo por los fines especiales sino también por las expectativas de ellos que pueden ser realizados en distintos momentos.

Esta elección impone dos problemas:

- a) Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado ¿a qué fines alternativos habrá que renunciar para dicho momento?
- b) Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado ¿de qué manera limita esto los fines que podrían realizarse en otros momentos?

2.1 Modelos de racionalidad

No hay un modelo único de cómo tomar decisiones. A continuación se mencionan algunos de ellos. (Blank, 1990)

- Modelo de racionalidad económica
- Modelo de racionalidad limitada
- Modelo de Kepner – Tregoe
- Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret.
- Modelo del favorito implícito.

Actividad

Realizar un cuadro comparativo de los cinco modelos planteados, identificando sus características y aplicabilidad.

3. Estrategias para el cambio

¿Cómo diseñar decisiones estratégicas?

A partir de James Brian Quinn quien es una autoridad en el ámbito de la planificación estratégica. Para él una estrategia es el Patrón o Plan que integra las principales metas u *objetivos* y *políticas* de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las *acciones* a realizar.

Los objetivos definen aquellos resultados que la organización espera obtener en tiempos determinados, pero no el cómo lograrlos. Los objetivos más importantes, aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se llaman objetivos estratégicos.

Las estrategias son aquellas decisiones que establecen el Norte de una organización y su adaptabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre. Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible.

No todas las grandes decisiones que tienen que ver con los objetivos son estratégicas. En estricto sentido una estrategia genuina hace referencia a la respuesta proactiva o reactiva de la entidad ante acciones potenciales o respuestas de un contrincante inteligente. También a las acciones proactivas o reactivas frente a un entorno cambiante e incierto

3.1 Tipos de estrategias

3.1.1 Estrategias de expansión o crecimiento:

Aumento de la dimensión y/o cambio de estructura organizativa. Se pretende obtener lo siguiente:

- Tener un crecimiento estable del producto ser vicio en el mercado.
- Tener un crecimiento en el mercado mediante la presión o la ofensiva de la competencia.
- Se genera una expansión de los productos mediante la diversificación del portafolio.

3.1.2 Estrategia de estabilidad y supervivencia:

Se aplican para frenar la caída de ventas y beneficio, aumentar la eficiencia y sanear financieramente la empresa. Pueden ser:

- Estrategias de saneamiento: se utiliza cuando el mercado no se ve crecer, ya maduró y es la hora de retirarse o mejorar.
- Estrategia de cosecha: consiste en reducir inversiones en las actividades poco rentables.
- Estrategia de desinversión: la empresa liquida algunas actividades o sectores de la empresa.
- Estrategia de liquidación: se aplica cuando mercado se encuentra en declive y es más factible retirar el producto o el servicio.

3.1.3 Estrategia de liderazgo en costos:

Competición mediante productos que se elaboran a costes bajos.

3.1.4 Estrategia de diferenciación:

Competición mediante productos diferentes que lleva a los clientes a pagar por ellos un precio superior

3.1.5 Estrategia de enfoque o alta segmentación:

Competición en un segmento del mercado mediante estrategia de liderazgo en costes o diferenciación.

Tabla 3. Criterios para una estrategia eficaz

CRITERIO	EFEECTO
Objetivos claros y precisos	Orientación
Conservar la iniciativa	Libertad y compromiso
Concentración	Poder de logro
Flexibilidad	Racionalidad de la eficiencia
Liderazgo	Coordinación e integración
Sorpresa	Prudencia y sagacidad
Seguridad	Solidez de los recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia

3.2 Las cinco ‘p’ de la estrategia

Mintzberg elabora su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción. Una manera de concebir la estrategia es como algo fundamentado en las intenciones estratégicas. Este énfasis en la reflexión previa es típico del enfoque de la estrategia estándar. Otra forma de concebir la estrategia es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa; es decir, una estrategia realizada. Esto es típico del enfoque de Mintzberg que se perfila hacia la acción. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de lo que Mintzberg llama estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y “ocurre” a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente. Más adelante, la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero, en el momento que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. (Existe una tercera posibilidad: que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, caso que Mintzberg llama estrategia no realizada. Mintz-

berg ofrece más detalles sobre su definición, así como otros enfoques, en su ensayo “Las cinco P de la estrategia”, que veremos a continuación.

3.2.1 Estrategia como plan

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.

3.2.2 Estrategia como pauta de acción

Como plan una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida del contrincante o competidor. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan es decir la intención real) es la amenaza, no la expansión.

3.2.3 La estrategia como patrón

La estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones. De acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

3.2.4 La estrategia como posición

De acuerdo a esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.

3.2.5 La estrategia como perspectiva

Esta definición mira hacia el interior de la organización, es decir, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Actividad:

1. Identificar qué tipo de decisiones tomó la empresa Quila en el caso descrito en el Anexo 1
2. Elige una estrategia y analízala desde las dimensiones de la estrategia
3. Identifica qué tipo de estrategias fueron aplicadas en el caso y justifícalas

CAPITULO VI

CAPITALISMO INDUSTRIAL

1. El Arte de Asegurar la Calidad

Philip B. Crosby, se cuestiona sobre la ineficacia del enfoque convencional para administrar la calidad y busco la forma de comprometer a todos los miembros de la Organización en el mejoramiento de la calidad, sin tener que revelarles que han estado equivocados. Su propuesta se basa en desarrollar 14 pasos orientados al programa “cero defectos”. Relacionados a continuación:

1. Compromiso de la Dirección y Gerencias
2. Equipo de Mejoramiento de la Calidad
3. La Medición de la Calidad
4. El Costo de Calidad
5. La Conciencia de la Calidad
6. La Acción Correctiva
7. Planeación Cero Defectos
8. El Entrenamiento de los Supervisores
9. Día Cero Defectos
10. La Fijación de Metas
11. Eliminación de la Causa de Errores
12. Dar Reconocimiento a las Personas
13. Consejos de Calidad
14. Hacerlo Todo de Nuevo

William Edwards Deming, también nos habla de este tema al cuestionarse sobre el fracaso de la Dirección es la causa fundamental de la enfermedad de la industria norteamericana y el consecuente desempleo.

Ese problema lo resuelve a través de la busqueda del desarrollo de los siguientes objetivos:

- Transformar el Estilo de Gestión occidental para detener la decadencia de la industria y desarrollarla
- Darle una nueva oportunidad a la industria norteamericana para dirigir el mundo otra vez

Como resultado obtiene 14 principios que fueron el pilar de la Gestión de la calidad Total o Total Quality Management (TQM). (Rosander, 1994)

1. Crear constancia de propósitos para el mejoramiento de productos y servicios, con el fin de llegar a ser competentes, de permanecer en el negocio y de crear empleos.
2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La gerencia occidental debe despertar ante el reto, debe aprender sus responsabilidades y debe asumir el liderazgo para el cambio.
- 3 .Dejar de depender de las inspecciones para alcanzar la calidad. Eliminar la necesidad de las inspecciones masivas, comenzando por construir la calidad en el producto.
4. Terminar con la práctica de otorgar contratos sobre la base del precio. En lugar de eso, minimizar el costo total. Moverse hacia un solo proveedor para cualquier artículo dado, sobre la base de una relación de lealtad y confianza en el largo plazo.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y así bajar los costos constantemente.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo. El fin de la supervisión debiera ser ayudar a la gente, a las máquinas y a los dispositivos para hacer un mejor trabajo. La supervisión de los gerentes y la supervisión de los trabajadores de producción necesitan una revisión a fondo.
8. Eliminar el temor, de tal forma que todos puedan trabajar eficazmente para la compañía.

9. Derribar las barreras entre los departamentos. La gente en investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar en equipo, para prever problemas de producción y aquellos que se puedan encontrar durante el uso del producto o servicio.
10. Eliminar los lemas, exhortaciones y metas para la fuerza de trabajo que piden cero defectos y nuevos niveles de productividad. Dichas exhortaciones solamente crean relaciones de adversario, ya que la gran mayoría de las causas de baja calidad y productividad pertenecen al sistema y entonces están fuera del control de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en el piso de fabricación. Substituirlos por liderazgo. Eliminar la administración por objetivos. Eliminar la administración por números, las metas numéricas. Substituirlos por liderazgo.
12. Eliminar las barreras que le roban a los trabajadores el derecho a sentir orgullo por su trabajo. Se debe cambiar la responsabilidad de los supervisores, de sólo números a calidad. Eliminar las barreras que les roban a gerentes e ingenieros el derecho a sentir orgullo por su trabajo. Esto significa, inter alia, abolir las clasificaciones anuales o por méritos y la administración por objetivos.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y de automejoramiento.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para lograr la transformación. La transformación es trabajo de todos. (Deming, 1986)

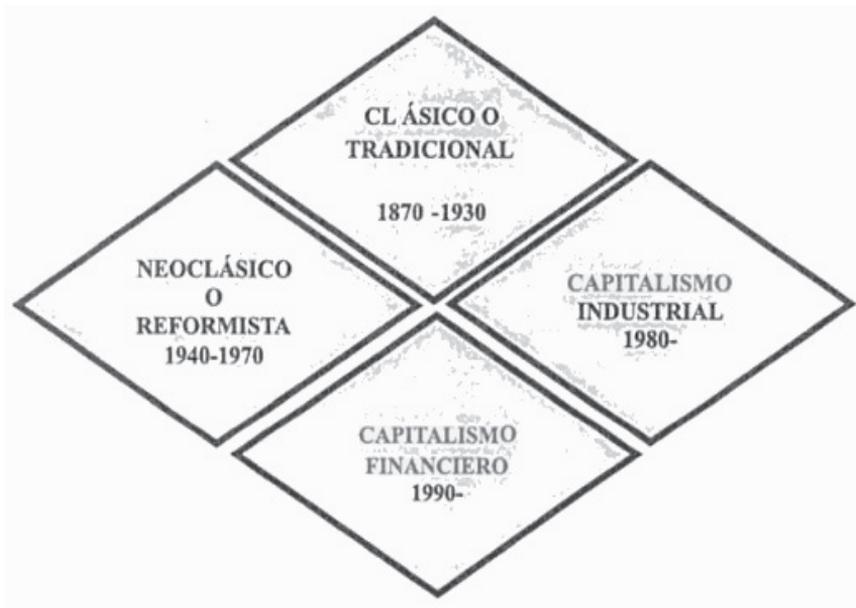
Es muy probable que Deming se haya sentido profundamente desilusionado porque los empresarios estadounidenses no apreciaron el valor de sus enseñanzas sino hasta que los japoneses, que tenían cerca de treinta años practicándolas, demostraron la superioridad de la calidad de sus productos y servicios en la década de los años ochenta. Uno puede percibir esta desilusión detrás de la ironía y sarcasmo ubicuos en la obra de Deming.

UNIDAD VII

PARADIGMA DEL CAPITALISMO FINANCIERO

El Paradigma del capitalismo financiero es el cual se agrupan perspectivas administrativas contemporáneas, desarrollados por la globalización mediante las actividades económicas, productivas y comerciales. Surgen los lineamientos de reingeniería, el *outsourcing*, benchmarking y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información. (Zapata Dominguez, Murillo Vargas, & Martinez Crespo, 2006).

Figura 8: Paradigma de la Organización



Fuente: (Zapata Dominguez, Murillo Vargas, & Martinez Crespo, 2006, pág. 60).

1. Reingeniería

Esta etapa inicia con el objetivo de abandonar procedimientos antiguos 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.

Según James Champy, la reingeniería se refiere a un cambio total de las prácticas productivas ya administrativas. En palabras del autor significa “empezar de nuevo”. Significa abandonar procedimientos establecidos y reinventar el proceso para implementarlo de acuerdo a exigencias del medio.

El resultado es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez; a través de la unión del empleado y la organización con actividades específicas que se enfoquen en la productividad.

2. El *Outsourcing*

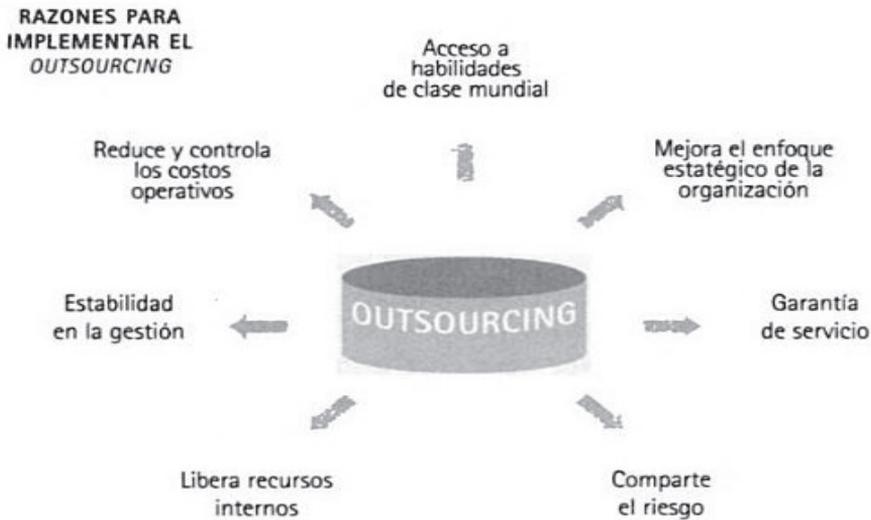
Ben Schneider, se enfoca en resolver el problema de *¿Cómo establecer herramientas de gestión adecuadas para desarrollar las estrategias de una manera operativamente eficaz?*

Y busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr que la Organización oriente su desenvolvimiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos factores propios de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual
- Establecer los lineamientos que permitirán a la empresa mantenerse a flote en un determinado mercado sobre la base de su diferencia específica, de aquella que sus clientes reconocen como lo propio de ella en relación con las demás.

Entonces, qué es el *Outsourcing*?, en este sentido es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad le permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. De aquí se desprende que los beneficios del *Outsourcing* se radican la capacidad para mejorar el desempeño; debido a que el proceso es ejecutado por un especialista en el tema. (Scheinder, 2004)

Figura 9. Razones para implementar el *Outsourcing*



Fuente: (Scheinder, 2004, pág. 56)

3. Benchmarking

Michael J. Spendolini, se enfocó en el problema: Cuál es la diferencia entre el desempeño de la empresa y el de sus principales competidores?

El objetivo es identificar estándares específicos de mediciones, que permitan comparar los procesos y los resultados de la empresa, con los de los principales competidores del mercado. Y como resultado se obtuvo:

Un proceso
Sistemático
Y continuo
Para evaluar
Los productos,
Servicios
Y procesos de trabajo
De las organizaciones
Que son reconocidas

Como representantes de las mejores prácticas,
 Con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

3.1 Tipos de benchmarking

Existen varios tipos de actividades de *benchmarking*, cada uno se definen como objetivo u objeto con el mismo proceso. En la a tabla 6 se representa un resumen los principales tipos de *Benchmarking*. (Spendolini, 2005)

Tabla 4. Tipos de *Benchmarking*

TIPO	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos , unidades operativas, países, etc.	*Prácticas de fabricación en E.E.U.U. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón. * Estrategias de marketing por división (fotocopiadora vs. Estaciones de trabajo)	* Los datos suelen ser fáciles de recopilar * Buenos resultados para compañías "Excelentes" que están diversificadas	*Foco limitado *Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	*Cannon * Ricoh *Kodak *Sharp	*Información concerniente a los resultados del negocio *Prácticas o tecnologías comparables *Historia de recopilación de información	* Dificultades para la recopilación de datos * Problemas de ética *Actitudes antagónicas
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/ servicios/procesos	*Almacenamiento (L.L.Bean) *Rastreo del estado de despachos (Federal Express) *Servicio al cliente (American Express)	* Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras *Tecnología o prácticas fácilmente transferibles *Desarrollo de redes profesionales *Acceso a bases de datos pertinentes *Resultados estimulantes	*Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente *Alguna información no transferible * Consume tiempo

Fuente: (Spendolini, 2005, pág. 24)

CAPITULO VII

TENDENCIAS CONTEMPORANÉAS

1. BUSINESS ETHICS -BE-

Disciplina académica que estudia los negocios desde un punto de vista ético; exige algunas condiciones esenciales para ser considerada un modelo revolucionario de organización.

Esta disciplina también es llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y tiene las siguientes características:

- Surge en los años 60's en USA
- Pacto Global de Diez Principios, Conferencia Davos 1999, ONU: derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción.
- La RSE se define como: “Los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus stakeholders”. CVN-MEN (Ministerio de Educación Nacional)
- Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo Modelo de Desarrollo Sostenible. (Ministerio de Educación Nacional (CVN-MEN)
- El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil. (Ministerio de Educación Nacional (CVN-MEN)

Las áreas más conocidas de responsabilidad social son asuntos:

- Urbanos
- Del consumidor
- Ambientales
- Prácticas sobre oportunidad de empleo

1.1 Cómo poner en practica la política de la responsabilidad social?

A continuación se describen una serie de fases que debe aplicar la organización para implementar la RSE.

Fase 1:

Reconocimiento por parte de la alta dirección que la organización tiene una obligación social.

Fase 2:

La alta dirección recoge información relacionada y el personal de la empresa participa en este proceso como consejero.

Fase 3:

La alta dirección lucha por comprometer a la organización con las obligaciones sociales aceptadas.

Fase 4:

Se comprometen recursos y modifican las actividades para llevar a cabo las actividades sociales.

Podemos concluir que es una filosofía que tiene como pilares fundamentales, valores éticos y morales y cuya principal incidencia se manifiestan en nuestros actos y de que maneras estas pueden afectar o dañar a otra persona o a un determinado entorno social. Además una empresa posee responsabilidad social cuando da una contribución activa y voluntaria a las mejoras sociales, económicas con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

La responsabilidad social es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Resolver:

¿Qué mecanismos deben construirse desde lo público y lo privado para que efectivamente se construyan mecanismos de confianza empresarial?

BIBLIOGRAFÍA

- A. Cortina, e. (2004). *Construir confianza. Ética de las empresas en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trtta.
- Bertoglio, O. J. (1987). *Introducción a la Teoría General de sistemas*. Mexico: Editorial Limusa.
- Blank, B. L. (1990). *Admiistración en las Organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Castillo Clavero, A. M. (2007). *Casos prácticos de administración y dirección de empresas* (Parámide ed.). Madrid.
- Chiavenato, A. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraww-Hill Interamericana.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambrige: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principios de Adminsitración: un analisis de las funciones administrativas*. Sao Paulo: Livraria Pioneira.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de Deciones Gerenciales*. McGraw-Hill.
- Reyes Ponce, A. (1996). *Admisnitación moderna*. México: Editorial Limusa.
- Rosander, A. (1994). *Los catroce puntos de Deming a plicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Scheinder, B. (2004). *Outsourcing la herramienta de gestión que revolociona al mundo de los negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Taylor, F. (1987). *Principios de la Admiistración Cientifica*. Mexico: Herrero Hermanos.
- Van Gigh, J. (1987). *Teoria General de sistemas*. Mexico: Industrias Editorial.
- Zapata Dominguez, A., Murillo Vargas, G., & Martinez Crespo, J. (2006). *Organización y manegement: nauraleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Programa editorial universidad del Valle.

Anexo 1

LA MULTINACIONAL COLOMBIANA: QUALA

http://www.dinero.com/negocios/quala-ligas-mayores_5016.aspx
07/11/2003

QUALA, EN LAS LIGAS MAYORES

Esta empresa colombiana ha logrado pelear de tú a tú con multinacionales como Nestlé, Unilever y Nabisco. Ya se ha convertido en la piedra en el zapato. En el mundo entero, el mercado de caldos de gallina estaba repartido entre dos grandes multinacionales: la suiza Nestlé con su marca Maggi, y la angloholandesa Unilever, con Knorr. Esa era la verdad irrefutable hasta 1999, cuando una empresa colombiana alteró el estado natural de las cosas, y coló una marca local como el segundo caldo de gallina más importante de Colombia, al desplazar de su puesto a Knorr y quitarle mercado a Maggi.

La protagonista de esta proeza fue Quala, una empresa que nació en 1980 en una bodega sobre la Avenida Boyacá en Bogotá, y que prácticamente desde su nacimiento mostró su inclinación a competir en el terreno de las multinacionales.

En 1981 se enfrentó por primera vez con Nabisco, al lanzar Baticrema y Batilado, para competir con Chantilly y Royal, las marcas de la multinacional. Cinco años después entró por primera vez en el terreno de Maggi y Knorr al ingresar a la categoría de sopas con la compra de Hogareña y el lanzamiento de La Sopera. En 1989 volvió a competir con Nabisco, al lanzar Fresco Frutiño y enfrentarse al Fresco Royal. A pesar de los éxitos que cosechó en estas categorías, solo hasta 1996, cuando lanzó caldo Doña Gallina y logró posicionarlo como la segunda marca en el país, se consolidó como un contendor de grandes ligas.

El éxito que obtuvo con Doña Gallina, al posicionarse como caldo de gallina criolla, fue tal (ver gráfico), que en febrero de 2001 obligó a Nestlé a acompañar a su tradicional gallina azul con su marca Rico, bajo

la cual lanzó un caldo de gallina campesina que duró algún tiempo en el mercado, pero ya no se consigue.

A Quala, Doña Gallina le sirvió de punta de lanza para entrar al mercado de República Dominicana, país que tiene el mayor consumo per cápita de este tipo de caldos, y donde Quala, que ya tiene una participación importante, entró primero con exportaciones y luego con planta propia. Pero también le generó una fuerte competencia con Nestlé en Ecuador, aun antes de entrar, ya que esta multinacional decidió utilizar las mismas armas -incluyendo el mensaje publicitario- que le dieron el éxito a Quala en Colombia para proteger ese mercado del caldo colombiano. Como afirma Nestlé, sus estudios de mercadeo le demostraron que esta era la línea que debía seguir en su comunicación

La fórmula:

Quando uno le pregunta a Andrés Leal, gerente general de la compañía, cuál es la fórmula que le ha permitido tener éxito en un terreno dominado por multinacionales, responde: “Quala es una compañía enfocada al mercadeo, que sí oye al consumidor. Esto es lo que dicen todos los libros y los expertos en mercadeo. Lo que pasa es que Quala ***sí lo hace***». ***Aunque podría parecer una respuesta por salir del paso, al hablar a profundidad con él y con Andrés González, gerente del grupo culinarios, así como con competidores suyos de la industria, se empieza a entender lo que hay detrás de esta afirmación.***

Las tres grandes fortalezas de Quala provienen de su actitud innovadora, del conocimiento del consumidor y de su gran capacidad para comunicarle el mensaje que quiere llevar con cada marca y producto, para lograr un contacto emotivo con él. Y estas tres características están sustentadas en una cultura organizacional de la compañía que valora y premia estas habilidades en sus empleados.

La otra fórmula “ganadora”, como reconocen sus competidores, es que Quala entra a nichos de mercado donde los márgenes son altos y donde puede tener buena participación.

La creatividad y cultura es la principal característica de Quala es que mide a los gerentes de mercadeo por los resultados, pero también por su capacidad para innovar y generar ideas. Aunque no hay estándares del número de ideas que tienen que generar, el grupo termina estimulando al creativo y rechazando al que no lo es. Y, algo muy importante, no se castiga el fracaso, siempre y cuando la idea haya sido bien desarrollada. “Estamos dispuestos a cometer errores y a aprender de ellos. Es una cultura organizacional que sirve para cosechar ideas”, explica Leal.

Precisamente, Leal es un ejemplo de esta filosofía, en la que prima trabajar en forma adecuada, aunque los resultados en un momento dado no hayan sido los previstos. Cuando se desempeñaba como gerente de mercadeo lanzó Actívate, una bebida hidratante en polvo, que era una alternativa económica en este segmento.

Los estudios de mercado mostraron que Actívate tenía un gran potencial, y las características del producto en cuanto a sabor, empaque y mercadeo hacían prever que tendría muy buena acogida en el mercado. Sin embargo, los resultados no fueron los previstos, porque en Colombia la mayoría de las personas que hacen deporte lo practican ocasionalmente y no preparan su equipo deportivo con tiempo, por lo que prefieren tener una bebida lista para refrescarse. Actívate tuvo buena acogida entre los deportistas-habituales que tenían la previsión de prepararlo antes de salir a practicar su rutina, pero no cumplió las expectativas de ventas que se tenían sobre él. Aunque el resultado no fue el esperado, el desarrollo del producto fue tan adecuado que dejó un aprendizaje, y Leal es hoy el gerente de la compañía.

Para Andrés González, otra característica importante de la compañía es que se enseña por emulación. “Cuando uno ve que alguien propone una idea y se lleva a cabo, es el mejor estímulo para seguir generando ideas”, afirma.

Esta es una gran diferencia con las multinacionales, en las cuales una idea debe presentarse ante tantas instancias, que el proceso que toma mucho tiempo y puede ser agotador. Sobre todo si la idea fracasa.

La otra mirada:

Esta cultura de la innovación, que lideran el presidente y el gerente de la compañía y se esparce a toda la organización, le ha permitido al equipo de Quala cambiar sus parámetros de observación y entender mejor al consumidor. Como cuentan algunos miembros del equipo que provienen de multinacionales de consumo masivo, cuando trabajaban en esas firmas iban a los supermercados y únicamente les interesaban los lineales donde estaban expuestos sus productos.

En Quala aprendieron a mirar todas las góndolas, a observar qué llevan los compradores en sus carritos de mercado y a hablar con ellos. Se convirtió en una actitud de vida.

Esta capacidad de observación les ha permitido entrar a mercados donde todo parecía estar inventado y donde había un statu quo que parecía inmodificable, como el caldo de gallina. Aunque en Colombia entraron marcas como Gallina Blanca, ninguna logró poner en jaque a Maggi y Knorr. ¿Por qué Quala *sí fue exitosa en este terreno?*

La primera respuesta es por su capacidad para conocer al consumidor. La idea de entrar a ese negocio estuvo rondando en Quala unos dos años, debido al tamaño del mercado que solo en Colombia mueve al mes unos 110 millones de cubos, es decir, unos \$16.500 millones mensuales. Sin embargo, la supremacía de Maggi y Knorr en el mundo parecía una barrera infranqueable, hasta cuando empezaron a preguntarles a los consumidores qué era mejor que la gallina. Y obtuvieron la respuesta: la gallina criolla.

Con esta idea en mano, vino la validación con los consumidores, mediante investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas. Después de oír al consumidor, el departamento de investigación y desarrollo creó la fórmula. Se buscó un nombre ganador, Doña Gallina, y se diseñó el concepto gráfico de la marca: una gallina colorada con sombrero campesino metida en un canasto que salió al mercado por primera vez en 1996. Esta imagen, mucho más real y cercana, contrastaba con el concepto de la gallina azul de Maggi y la imagen gráfica de la gallina de Knorr.

Pero en julio de 1998, cuando lanzaron el comercial del aleteo (Pipe, el niño que canta “Doña Gallina” de camino a la tienda y que al llegar le pide al tendero el caldo imitando el aleteo de la gallina), lograron establecer un vínculo emotivo muy fuerte con el consumidor, lo cual se reflejó en el aumento en su participación. Y esta es la segunda respuesta a su éxito.

Como reconoce un gerente de mercadeo de otra compañía de alimentos, con este comercial Quala logró una conexión directa con el consumidor: crear vínculos con la familia con la ayuda del niño, incorporar el canal con el tendero y darle la sensación al ama de casa de estar en cualquier rincón de Colombia. “Los elementos estaban ahí, lástima que no se nos hubiera ocurrido la idea a nosotros primero”, afirma.

Trasciende fronteras:

El modelo de Quala se ha validado con su ingreso a otros mercados, pero especialmente en Venezuela. ¿La razón? El estudio del consumidor en ese país les permitió darse cuenta a tiempo de que el concepto de Doña Gallina, que había sido tan exitoso en Colombia y en República Dominicana, no iba a tener resultado en ese mercado. “Mediante exhaustivos estudios con el consumidor, Quala determinó que para las amas de casa venezolanas la gallina tenía connotaciones de grasosa y dura y que el producto preferido era el pollo y no la gallina”, explica Andrés González.

Por eso, mientras el 28 de septiembre de 2000 Nestlé lanzó Maggi Gallina Criolla en ese mercado, anticipándose al ingreso de Quala, la compañía colombiana lanzó 8 días más tarde “El Criollito”, un caldo de pollo criollo que hoy tiene el 22% del mercado venezolano, según la empresa.

Si bien el producto era distinto, el mensaje publicitario era el mismo. El comercial del aleteo, que aceleró su ventaja en Colombia, también se convirtió en un elemento diferenciador en Venezuela (adaptado a la nueva marca) y en República Dominicana. Esto fue posible por las semejanzas entre las culturas, lo que hace que el entorno del comercial

pueda asimilarse no solo a cualquier rincón de Colombia, sino de los mercados andino y caribeño.

Sin embargo,, el éxito del mensaje se volteó en contra de Quala, porque Nestlé decidió adoptarlo como parte de su estrategia para frenar la carrera expansionista de la compañía colombiana. Mientras en Colombia y Venezuela Nestlé respondió con caldos de gallina campesina, en Ecuador decidió lanzar el mismo tipo de comercial del aleteo de Quala para su “Caldo Doña Criollita”. La única diferencia es que el niño, en vez de mover los brazos para simular un aleteo, hace un movimiento con los dedos de su mano. Como reconoce Nestlé, la estrategia de Quala fue validada en el mercado y demostró ser exitosa.

Aunque Quala no se ha quedado quieta y está acudiendo a las instancias legales del caso, considera que el daño que se le hizo en Ecuador es muy difícil de reparar, porque aunque retiren el comercial del aire, la estrategia de comunicación que han tenido hasta ahora queda invalidada.

Si esta conducta se convierte en una estrategia permanente de Nestlé, Quala tendrá que demostrar, nuevamente, su capacidad de sorprender al mercado y a la competencia a partir de su conocimiento del consumidor.

Quala

http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/01-quala_66148.aspx
1/27/2009

El éxito de la compañía se basa en la generación de ideas y, por ende, en el talento de su recurso humano. Reconocer y estimular este pensamiento es su secreto.

Siempre hemos competido con grandes multinacionales, y nunca hemos sido la compañía de más recursos. Sabemos que nuestro poder no está en la billetera, sino en las ideas, y que estas se construyen con el talento de nuestra gente”. Con esta frase, Andrés González, gerente general de Quala Colombia, explica gráficamente el valor que esta firma de consumo masivo le da a su recurso humano, y da las pautas para entender por qué es la mejor empresa para trabajar.

La historia de Quala se centra en su capacidad de innovación, un talento que le ha permitido competir con éxito contra compañías internacionales de la talla de Kraft, Nestlé y Unilever, mordiendo participaciones importantes en mercados tan consolidados como los caldos de gallina, los frescos en polvo, las gelatinas y las sopas. El secreto para conquistar estos mercados está en una cultura que valora la discusión a profundidad, lo que genera una manera de pensar que fomenta la participación de los empleados a favor de la innovación. “Esa participación plena de todos los empleados de la compañía, desde los operarios hasta el presidente, ha sido nuestro mayor diferenciador en el tiempo”, explica González.

Una prueba de la importancia que les dan a los colaboradores es que, en un año tan difícil como 2009, tomaron la decisión de no afectar los incrementos salariales ni la nómina. “Si se cortan la gente y la motivación, se cortan las alas de la compañía y su futuro”, afirma González.

La motivación es tan importante, que en un año de crisis económica[^] Quala registró el menor índice de desperdicios y la rotación de personal más baja en su historia, una de las productividades más altas de la empresa y el mejor nivel de clima organizacional en las plantas. Todo, gracias al programa “Copa Quala”, que este año se lanzó en el área de manufactura y que está enfocado hacia el reconocimiento, promoviendo altos niveles de productividad y premiando a los equipos de trabajo más destacados.

Quala: Innovar para crecer

http://www.dinero.com/negocios/quala-innovar-para-crecer_60015.aspx
05/27/2009

Tras 28 años creciendo dentro y fuera del país, la capacidad de innovar de esta multinacional colombiana parece no tener límite. Así lo confirma el éxito de sus 27 marcas, resultado de una cultura de la innovación en productos, empaques, publicidad, mercadeo y estrategias de ventas.

Quala le apostó a la innovación desde sus inicios en una pequeña bodega en el sur de Bogotá. Las siete personas que conformaban la empresa en 1980 fueron las encargadas de darle vida a Instacrem, el producto

que llevaría a la empresa, 28 años más tarde, a estar entre las cinco compañías más grandes de consumo masivo en Colombia, contar con una planta de personal de 3.000 empleados y tener operación directa en México, Venezuela, República Dominicana y Ecuador.

El espíritu innovador siempre ha estado en cabeza de Michael de Rhodes, un economista que capitalizó su breve paso por Roche y Unilever -tres años en cada una de ellas- para lanzarse al emprendimiento con la fundación de Quala, a sus 31 años de edad. De Rhodes encontró una oportunidad de mercado en la debilidad de las grandes multinacionales extranjeras para posicionarsus marcas globales en mercados locales y se aventuró a crear productos con valor agregado para el consumidor colombiano, estrategia que ha replicado en los mercados a los que ha llegado. “El fondo de Quala está en responder a las necesidades y gustos de los consumidores locales y de la región latinoamericana de la forma más asertiva y concreta posible”, comenta a este respecto Michael de Rhodes, presidente de la compañía. “El éxito fundamental está en entender a fondo al consumidor local”, agrega.

Un caso que ilustra bien este concepto es el de La Sopera, la marca de sopas de la empresa, para la cual crearon una referencia con sabor a ajiaco. La estrategia se socializó con el consumidor al incluir una frase al final del comercial de televisión que promocionaba el nuevo producto que decía: ¿Por qué una idea tan sencilla y tan buena no se le había ocurrido a nadie antes? La frase fue muy reconocida por los colombianos y sirvió de publicidad gratuita para la compañía por su alta recordación. La respuesta a la pregunta, señala de Rhodes, es porque muchos de sus competidores son multinacionales cuyos focos de negocios tienden a girar alrededor de regiones más grandes o del mundo entero y se pierde el hecho de tener como- foco de la actividad un país concreto y unos consumidores concretos. “Yo diría que mucha de nuestra innovación gira alrededor del tema de responder de la manera más precisa y de la mejor forma posible a las necesidades y gustos del consumidor local”, comenta. Enfrentando a los tradicionales la estrategia publicitaria de La Sopera de ajiaco se puede encontrar en otros productos de la compañía más competidos que él de las sopas. Los refrescos en polvo era un mercado dominado tradicionalmente por las marcas Royal y Tang, pero

Quala decidió entrar a participar en ese mercado con su marca Frutiño. La clave del éxito se dio en el lanzamiento

del producto, que tuvo lugar en 1989, un año antes de la participación de la selección colombiana de fútbol en el Campeonato Mundial de Italia, un hecho que Quala supo capitalizar en la campaña televisiva del refresco al incluir en el comercial a Rene Higuita, arquero y figura del equipo colombiano en aquella época. “Aprovechamos ese momento para contratar a Higuita y hacer una campaña memorable y muy fuerte que, adicional a muchas otras innovaciones detrás del producto, hicieron de ese lanzamiento uno muy importante, sostiene el presidente de la compañía.

Si el caso de Frutiño sorprende por el desarrollo publicitario, la audacia de competir hombro a hombro por un mercado tradicionalmente dominado llevó una vez más a Quala a usar sus dotes de innovación, esta vez, agregando valor a un producto para el que Knorr y Maggi, hasta el momento, tenían la receta perfecta. Doña Gallina entró a competir con los dos gigantes extranjeros a pesar de las dificultades que supone lanzarse a un mercado tradicional y lo hizo a través del entendimiento del consumidor y sus gustos y descubrir que el elemento diferenciador sería enfocar su estrategia de mercadeo hacia su principal ingrediente, la gallina de campo, “la gallina criolla con todo el sabor que uno busca cuando va a hacer un sancocho”, dice de Rhodes. Y agrega que fue con base en esa idea sencilla que desarrollaron las formulaciones sobre la base de gallinas de campo, la estrategia y todo el producto, que posteriormente tuvo un éxito enorme.

Algo similar le pasó a la empresa con su marca de caldo de costilla Ricostilla. “Era bastante palpable el hecho de que los caldos de pollo y gallina se vendían de una forma muy importante pero que el caldo de carne no. Cuando uno comienza a entrar en temas bastante conocidos y elementales, se da cuenta de que la gente utiliza hueso poroso cuando no tiene mucha plata, si tiene un poco más de ingresos de pronto elige un hueso carnudo y cuando se tiene un buen nivel de ingresos, nada mejor que hacer un caldo de costilla. Dentro de esa tradición culinaria nuestra nos decidimos a hacer un caldo de costilla, y fue así como nació Ricostilla, el cual ha sido muy exitoso”, explica de Rhodes.

El modelo de innovación de Quala:

Quala es reconocida como una compañía con un equipo de personas entusiastas, que enfrenta el mercado con un gran nivel de decisión. De Rhodes comenta que los empleados de Quala trabajan en un ambiente de amplia participación, con grandes responsabilidades pero igualmente con unos niveles de satisfacción muy grandes.

El compromiso de los empleados ha sido decisivo desde el inicio de la compañía. El primer producto que lanzó Quala fue Instacream, en 1980, una crema no láctea para el café, un producto que para la época no era muy utilizado. “La ley básica del mercadeo cuando uno lanza un producto nuevo es darlo a conocer y eso se hace a través de un muestreo masivo e intensivo, pero Quala no tenía los recursos para hacer muestreos de esa magnitud y hubo una innovación: salimos a vender los sobres de Instacream a las oficinas, tuvimos tropiezos al principio pero realmente los vencimos y al final logramos llegar con sobres a la oficina de una parte bien importante del país, en un tiempo relativamente muy corto y a un costo bastante moderado”, explica el presidente de la empresa acerca de la venta de un producto que hicieron directamente los empleados. Aunque realmente no hay una persona o un departamento de innovación, en Quala la innovación está presente prácticamente a todo lo largo y ancho de la compañía. “El tema es tan importante que hemos llegado, desde muchos años atrás, a la conclusión de que lo que verdaderamente puede garantizar el éxito y la perdurabilidad de la compañía hacia el futuro es la perdurabilidad de la innovación, basados en la idea de que el pilar fundamental sobre el cual está, construida la compañía es la innovación y tratamos de racionalizar un poco el tema y entenderlo más *á* profundidad y ver cómo podemos asegurar lo que está a nuestro alcance: que todas las personas que trabajamos en Quala entendamos los fundamentos que propician un ambiente innovador”, señala de Rhodes.

El modelo de innovación de Quala reposa en tres pilares fundamentales. El primero es la producción de las mejores ideas, es decir, el pensar y la participación abierta de todas las personas alrededor de las diferentes problemáticas en las diferentes áreas. “Esto es fundamental para producir las mejores ideas”, agrega de Rhodes. El segundo es la excelencia en

la educación para canalizar las ideas. A este respecto, el presidente de Quala comenta que “si no hay ejecuciones realmente sorprendentes y buenas, las ideas se quedan en el tintero”. El tercer pilar, el más importante, es contar con un equipo de personas que tengan las mentes y los corazones puestos en el juego.

Además, hay dos elementos que están presentes en estos tres pilares: la discusión a profundidad con la participación de todos y el cuestionamiento. “Este es nuestro principal valor diferencial, nos metemos a profundidad con una participación de parte de todo el mundo, con apertura mental y con un cuestionamiento duro que genera muy buenas ideas y buenas ejecuciones”, sostiene de Rhodes. Y agrega: “el mayor estímulo que uno tiene es sentir que va a ser tenido en cuenta, que uno puede participar, que hay respuestas y que cualquiera de nosotros puede hacerlo y vamos a ser escuchados”.