CBS
Colegio Bautista Shalom

Administración II
Quinto PCOC PFS
Tercer Bimestre

Contenidos

LIDERAZGO

- ✓ CONCEPTO DE LIDERAZGO.
- ✓ CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.
- ✓ ENFOQUES Y TEORÍAS DE LIDERAZGO.
- ✓ TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.
- ✓ LIDERAZGO CARISMÁTICO.
- ✓ ESTILOS DE LIDERAZGO.
- ✓ CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.
- ✓ ASPECTOS PRÁCTICOS QUE UN LÍDER NO DEBE DESCUIDAR.

RESPONSABILIDAD SOCIAL (EN LA EMPRESA)

LOS GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ TIPOS DE GERENTES.
- ✓ LA GERENCIA.
- ✓ EL TRABAJO GERENCIAL.
  - ▪ NORMATIVO.
  - ▪ DESCRIPTIVO.
  - ▪ ROLES GERENCIALES.
  - ▪ ROLES INTERPERSONALES.
  - ▪ ROLES INFORMATIVOS.
  - ▪ ROLES DE DECISIÓN.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ PARA EL GERENTE ¿QUÉ ES ORGANIZAR?
- ✓ ESTRUCTURA-ORGANIZACIÓN-PROCESO.
- ✓ PRE-ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS.
- ✓ LAS ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS.
- ✓ POST-BUROCRÁTICAS.
- ✓ ESTRUCTURA FUNCIONAL.
- ✓ ESTRUCTURA DIVISIONAL.
- ✓ ESTRUCTURA MATRICIAL.
- ✓ EL GERENTE UN ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO.
- ✓ ORIGENES DEL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.
- ✓ LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO.

TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

APO

- ✓ ¿QUÉ ES LA APO?
- ✓ ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE LA APO.
- ✓ OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS.
- ✓ MISIÓN.
- ✓ OBJETIVOS.

NOTA: conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

LIDERAZGO

El líder eficaz es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación.

Paul Hersey.

El liderazgo está considerado en términos de su eficacia o su ineficacia, pero hay otro aspecto del liderazgo, su ética o moral.

James McGregor Burns.

El liderazgo, hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los **equipos** y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la **satisfacción laboral** que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un **mejoramiento continuo** de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización.

Como es lógico para lograr lo anteriormente expuesto la referencia es hacia un liderazgo eficaz.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

"Liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado".

Si analizamos esta definición vemos que la influencia debe ejercerla alguien, que en este caso es el "líder", y que además existen otras personas que son los seguidores de ese líder, los cuales estarán dispuestos a seguirlo en caso de que satisfagan sus necesidades y/o intereses.

Apreciamos que, entre ambos, líderes y seguidores, existe una diferencia de poder, contando los primeros con la posibilidad de tener además del poder legítimo que le da el cargo, con otros poderes como el de experto, el de sancionar, el de premiar y el de referencia. Las posibilidades de liderazgo se incrementarán en la medida que el líder pueda ejercer un número mayor de fuentes de poder.

Lo anterior no elimina el poder de los seguidores, que consiste en aplicar distintas variantes en la realización de sus actividades.

Es necesario destacar que todo el que dirige o administra no es un líder, para ello debe desarrollar determinados aspectos como: credibilidad, habilidades humanas, comunicar valores, sensibilidad ante sus seguidores, con su acción transformar el medio y/o el colectivo, o sea, ser un agente de cambio, y otros aspectos que no siempre son desarrollados por los administradores, incluso aun estos últimos con buenos resultados de trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Ante todo, es preciso decir que en un equipo u organización además de contar con líderes que ejerzan el liderazgo a través de su autoridad formal, pueden existir otros que lo sean por su autoridad moral, o sea, que lo ejerzan por decisión del grupo. Ambos "liderazgos" pueden ser ejercidos por una misma persona o por más de una según sea el caso.

El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.

El liderazgo ante todo debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas las actuaciones y decisiones.

En sentido general, es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. Debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo.

ENFOQUES Y TEORÍAS DE LIDERAZGO

El tema del liderazgo ha sido investigado por muchos estudiosos, planteándose diversos criterios y enfoques al respecto, la disyuntiva sobre "los líderes nacen o se hacen" ha sido muy debatida existiendo seguidores de ambos criterios, cada uno con sus argumentos, la realidad es que aún no hay una definición exacta al respecto, con independencia de las teorías que avalan cada criterio, por lo que continúan las investigaciones.

En nuestro caso plantearemos los elementos centrales sobre los principales enfoques o teorías, con el objetivo y aspiración, que se posean los elementos necesarios sobre las distintas variantes.

Enfoque sobre los rasgos de los líderes.

Verdaderamente durante mucho tiempo, y aún tiene algunos seguidores, se pensó que los líderes eran personas, donde todos tenían determinados atributos como inteligencia, agresividad, grandes comunicadores, u otros.

Uno de los primeros aspectos que los investigadores trataron de estudiar fueron los rasgos o características que tenían los líderes y que los pudieran diferenciar de aquellos que no lo fueran. En este sentido se valoraron aspectos relacionados con el físico de la persona, su personalidad, su manera de comunicarse desde el punto de vista de ser introvertido o extrovertido, raza, sexo, entre otros.

No obstante, encontrarse casos de coincidencia de determinados rasgos en muchos líderes, la práctica demuestra lo contrario en otros, por lo que no existe aún un criterio, ni unánime ni científico, que avale que estos tengan rasgos o patrones que los distingan exactamente de los que no lo son.

Otros estudios, con idénticos resultados, se han realizado entre líderes cuyo trabajo ha sido eficaz y otros no tan eficaces. Por lo que, hasta el momento no ha quedado demostrado que los líderes posean un conjunto de rasgos o características distintivas que permitan distinguirlo, para la realización de una selección, con solo tener en cuenta estos aspectos.

Enfoque relacionado la conducta de los líderes.

Una vez determinada la idea sobre los rasgos o características de las personas con relación al liderazgo, la atención fue dirigida hacia el estudio de lo que hacían los líderes, o sea su conducta, su comportamiento.

Se expresó que para el ejercicio del liderazgo se necesitaban desarrollar dos aspectos fundamentales que fueron: el laboral (el trabajo) y el relacional (de apoyo al grupo). Con esta forma de enfoque era necesario que se atendieran ambos aspectos por el líder en cuestión, la práctica demostró que en muchos casos estos dos aspectos podían ser atendidos por personas distintas, en el primer caso, laboral, por un líder formal y en el otro caso por uno informal para la atención de apoyo al equipo.

Enfoque como función de la organización.

Este estudio no se basa en la determinación de los rasgos o en la conducta o comportamiento de las personas con relación al liderazgo, sino en lo relacionado intrínsicamente con el equipo o grupo.

Todo equipo para desarrollar la labor que le ha sido asignada, tiene determinadas necesidades, una de las cuales es la de un líder que actúe en representación del grupo el cual se hace cada vez más necesario en dependencia de las complejidades del grupo, tanto por el trabajo a realizar, como por las relaciones a desplegar.

El líder es valorado, por el grupo, por sus capacidades para dar solución a los problemas presentados, así como para el cumplimiento de sus objetivos.

TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

La teoría del **liderazgo** situacional tiene muchos seguidores y fue elaborada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, la cual se basa en dos variables que abarcarán una situación determinada en función de la madurez de los subordinados.

Las dos variables son las siguientes:

- Conducta (comportamiento) de tarea.
- Conducta (comportamiento) de relaciones.

En el primer caso (conducta de tarea) el **líder** orienta a sus seguidores que tarea debe realizar, enfatizando como debe hacerla, ademas de donde y cuando, en este caso la comunicación es unilateral. En cuanto a la otra variable se establece una relación de apoyo a los seguidores, mediante una comunicación bilateral.

En cuanto a la madurez, sus iniciadores exponen que no se trata de una cuestión de edad, ni de estabilidad en las emociones de los trabajadores, sino, una disposición para asumir responsabilidades, educación y adquisición de habilidades, experiencia, afán de logro.

Los elementos planteados se especifican o hacen referencia sólo a la tarea concreta.

Hersey y Blanchard plantean que en función de la madurez que vaya adquiriendo cada uno de los seguidores y la conjugación de las variables expuestas el líder debe ir modificando su estilo de liderazgo a través de cuatro etapas o fases.

En la figura están representadas las cuatro etapas que expresan los estilos de liderazgo que el líder debe asumir en función de la adquisición de la madurez adquirida por sus colaboradores.

1. Alta tarea y Baja relación. En esta primera etapa la madurez es muy pobre, por lo que hay una gran orientación del líder con relación al trabajo, o sea, este último decide que debe hacerse (tarea a realizar), además de, cómo hacerlo, donde y cuando debe realizarse. El líder asume un papel de orientador, enseñando actividades, normas procedimientos y demás aspectos del trabajo.
2. Alta tarea y Alta relación. Los seguidores ya han adquirido alguna madurez, por lo que sin abandonar la orientación, el líder puede incrementar la relación, la familiarización, realizar una comunicación bilateral con el objetivo de persuadir a sus seguidores y estimularlos a incrementar su esfuerzo y apoyo en la decisión a tomar.
3. Alta relación y Baja tarea. Ha continuado incrementándose la madurez en los seguidores, procurando estos una mayor responsabilidad, se incrementa también la participación conjunta en la tarea a través de una comunicación bilateral, permitiéndole al líder no supervisar la tarea a los niveles anteriores. Al tener los seguidores mayor habilidad y conocimientos el líder se convierte en un facilitador.
4. Baja relación y Baja tarea. Los subordinados poseen una alta madurez, experiencia y confianza en su trabajo, generando iniciativas no conseguidas anteriormente, por tal razón el líder delega actividades de control permitiendo la independencia en otros aspectos del trabajo.

Esta teoría exige al líder, atención y evaluación al desarrollo de la madurez y la motivación de sus seguidores, permitiéndole además gran flexibilidad y dinamismo para ajustar y aplicar el estilo de liderazgo adecuado, para la obtención de los mejores resultados, y ser eficaz en su trabajo.

Otro aspecto, unido al desarrollo de la madurez, lo constituye la atención a las diferencias individuales de sus seguidores, ya que todos no maduran ni se desarrollan uniformemente.

LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático es ejercido por líderes que poseen lo que llamamos "carisma", que es una cualidad relacionada con su personalidad y les permite tener una autoridad o poder social para influir sobre el pensamiento y actuación de los demás individuos.

La profundidad y validez de ese carisma está determinada por el reconocimiento y confianza de los seguidores, lo cual permite cambios conscientes en las actitudes y en la acción de estos últimos.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Podemos apreciar en los equipos y en las organizaciones distintos tipos de estilos de liderazgo, o sea, la manera en que los líderes guían a sus colaboradores, ese sello personal que imprimen al dirigir, forma o método con que el jefe ejerce la autoridad y de igual forma también como se manifiestan las relaciones entre jefes y subordinados, se pueden expresar varios tipos de estilos que son:

1. Autocrático o autoritario.
2. Democrático.
3. Anárquico.

Cada uno de estos estilos tiene sus características y pueden ser utilizados indistintamente en dependencia de la situación existente, no obstante, en la práctica el que ha demostrado mejores resultados es el democrático.

Se pueden expresar otros estilos en dependencia de las tareas y del grupo, estos son:

1. Centrado en las tareas.
2. Centrado en las relaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Autocrático.

- Las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él.
- Este estilo posibilita decisiones rápidas.
- Poca participación de los subordinados en la definición de los objetivos y demás actividades.
- La comunicación es unilateral.

Democrático.

- La participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas.
- La autoridad del líder juntamente con su poder, son ejercidas con mayor descentralización.
- Se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo.
- El grupo recibe una mayor información sobre los problemas que le atañen.

Anárquico.

- El líder evade la utilización del poder juntamente con la autoridad y responsabilidad, por lo que su rol es menor en este estilo.
- Los objetivos, el desarrollo de las actividades y las tareas en general dependen del grupo o equipo.

Con relación a los estilos centrados en las tareas o en las relaciones, podemos decir que, cuando el líder perfila su atención hacia lo laboral, o sea hacia las tareas, muestra gran atención hacia el trabajo, a lo que debe hacerse y como debe hacerse, con una planificación y organización rigurosas y férreo control sobre los seguidores, la marcha del trabajo y sus resultados.

En el caso de centrarse en el apoyo al grupo, o sea las relaciones, estas adquieren un matiz, con los seguidores, con una gran sensibilidad hacia estos últimos, hay una comunicación más amplia que crea un mayor interés en el equipo, siendo la motivación hacia los seguidores el principal interés de los líderes.

La misma fuente señala que:

"La manera en que un administrador dirigirá será sin duda influenciada por sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia (fuerzas del administrador)".
"Las características de los subordinados también se deben considerar […..] antes de elegir un estilo de liderazgo adecuado, se destacan, la independencia, responsabilidad y libertad de acción del grupo".

"La elección de un [……] estilo de liderazgo debe tener en cuenta ciertas fuerzas situacionales, como el estilo que prefiere la organización, el grupo de trabajo específico, la naturaleza de las labores del grupo, el tiempo disponible, factores del entorno y otros".

ASPECTOS PRÁCTICOS QUE UN LÍDER NO DEBE DESCUIDAR

Un líder en el ejercicio de su tarea deberá atender una variada gama de aspectos que posibiliten una influencia positiva sobre sus colaboradores, para que estos ejecuten sus labores con la mayor efectividad y eficiencia posibles, así como con una mentalidad creadora que permita el proceso de cambio para un **mejoramiento continuo**.

Citemos un grupo de ellos:

- Posibilitar que los integrantes del colectivo dominen sus objetivos personales, como los del equipo.
- Crear un ambiente de motivación para cada individuo y para el grupo en general.
- Dar solución a las dificultades o problemas que presente el grupo y que entorpezcan el trabajo o provoquen insatisfacción personal.
- Que la comunicación que se realice con cada integrante o con el grupo en su conjunto sea precisa, clara y con el menor ruido posible.
- Reconocer el trabajo del colectivo con justeza y oportunidad.
- Enfrentar y afrontar los errores con mentalidad positiva y siempre con el espíritu de aprender de ellos y como una oportunidad para el desarrollo.
- Sitúese siempre como parte del equipo, compartiendo con los demás miembros todas las situaciones inherentes al grupo.
- Sus relaciones deben ser lo más amplias posibles.
- Ser flexible y con una visión estratégica que le permita ajustar sus decisiones y actuaciones a los cambios del entorno.
- La ética debe estar presente en la actuación del líder.

Conclusión:

El liderazgo constituye un aspecto primordial para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados y también por el desarrollo integral y la **satisfacción laboral** que deben alcanzar todos los trabajadores.

Para lograr lo anteriormente expuesto la referencia es hacia un liderazgo eficaz.

Definimos el liderazgo como:

"El proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado".

La influencia debe ejercerla el "líder", y además existen otras personas que son los seguidores de ese líder, los cuales estarán dispuestos a seguirlo en caso que satisfagan sus necesidades y/o intereses. Entre ambos, líderes y seguidores, estudiamos que existe una diferencia de poder, debemos observar no sólo el poder legítimo que le da el cargo al líder, sino las otras fuentes de poder que puede ejercer. Esto no elimina el poder de los seguidores que consiste en aplicar distintas variantes en la realización de sus actividades.

Se destacó también que todo el que dirige o administra no es un líder, para ello debe desarrollar otros aspectos que fueron expuestos y que deben ser tenidos en consideración.

El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias.

El liderazgo ante todo debe ser eficaz integralmente, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social.

Es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente y debe ser capaz de incrementar la cohesión del **equipo de trabajo**.

RESPONSABILIDAD SOCIAL (EN LA EMPRESA)

Tenemos la capacidad de hacer de la sociedad en la que vivimos un entorno más comprometido con la importancia de la responsabilidad social, especialmente en el ámbito empresarial, ámbito desde el cual podemos **orientar toda relación laboral hacia la calidad y el desarrollo** mediante la consideración de la importancia del todos los

factores vinculados con los miembros de la empresa. Se trata de un aspecto en el que todos podemos influir, siendo en todo ello fundamental nuestro compromiso.

Es importante tener en cuenta que casi siempre que hablamos de **ética empresarial**, solemos aludir a grandes multinacionales con un volumen de trabajadores determinado, ejerciendo la empresa su actividad en diferentes áreas geográficas.

A estas empresas se les exigen las **mejores prácticas, la sostenibilidad y la justicia social**, siendo un aspecto esencial, no solo en grandes empresas, sino que todo negocio ha de estar orientado siempre a garantizar la responsabilidad social y la ética.

La responsabilidad social es un aspecto que afecta a diferentes áreas sociales y empresariales, siendo fundamental incidir sobre:

1. LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD INTERNA

Uno de los factores fundamentales en el desarrollo de toda actividad empresarial, es la importancia de suscitar **motivación en los empleados** y colaboradores, cuidando de los mismos y teniendo en cuenta que son el mayor activo de la empresa, y que tienen la capacidad de generar valor sobre la actividad desarrollada en la empresa, aspecto clave en el desarrollo hacia la **calidad y la mejora continua.**

Como ejemplo de ello, y con la finalidad de facilitar el compromiso y la motivación de los empleados, pueden desarrollarse diferentes aspectos en la búsqueda de la **conciliación y la adaptación de la actividad a las necesidades del trabajador**, orientando las prácticas laborales al aprovechamiento y la calidad como resultado de esa adaptación.

Por ello, son numerosos los beneficios derivados del establecimiento de aspectos como:

- ✓ Establecimiento de horarios flexibles que permitan la conciliación del trabajo y la vida privada.
- ✓ Fomento de la igualdad de género.
- ✓ Establecimiento de salarios dignos.
- ✓ Promoción de la formación.
- ✓ Prevención de riesgos laborales.
- ✓ Desarrollo de acciones de team building.
- ✓ Puesta en marcha de acciones sociales y de voluntariado para el aumento de la concienciación de los empleados (donaciones de sangre, colaboraciones con ONG, recogidas de alimentos, etc.).

2. RESPONSABILIDAD CON EL MERCADO

Otro aspecto esencial sobre el que recae la responsabilidad de la empresa, es sobre la **importancia del consumidor.** En este sentido, los consumidores juegan un papel fundamental puesto que los valores empresariales han de estar reflejados en la calidad de los productos o servicios. La calidad y la transparencia en cuanto a las relaciones que se establezcan con los clientes, son aspectos clave.

3. RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL

El compromiso de la actividad desarrollada con el medio ambiente en el que desarrolla su actividad es esencial.

Es importante que tengamos en cuenta que los recursos naturales del planeta son limitados, y que la huella ecológica no deja de crecer, incrementando la contaminación y el efecto directo sobre el cambio climático.
Con la finalidad de **minimizar el impacto de la empresa en el entorno**, algunas acciones son especialmente relevantes. Entre ellas, podemos destacar:

- ✓ Reciclaje de los desechos producidos, dado que el volumen de papel generado en las Reciclar todos los desechos que produzcamos. En un negocio, el volumen de papel que generado es muy importante
- ✓ El ahorro de agua y electricidad cuando no sea necesario.

- ✓ Promoción de una movilidad sostenible, por ejemplo, mediante la optimización del número de desplazamientos, compartiendo coche o comprando vehículos menos contaminantes, en el caso de que sean un activo más de la compañía.
- ✓ Evitar envoltorios o embalajes innecesarios en nuestros productos.
- ✓ Invertir en el desarrollo de procesos de producción que consuman menos recursos.

4. RESPONSABILIDAD CON LA COMUNIDAD

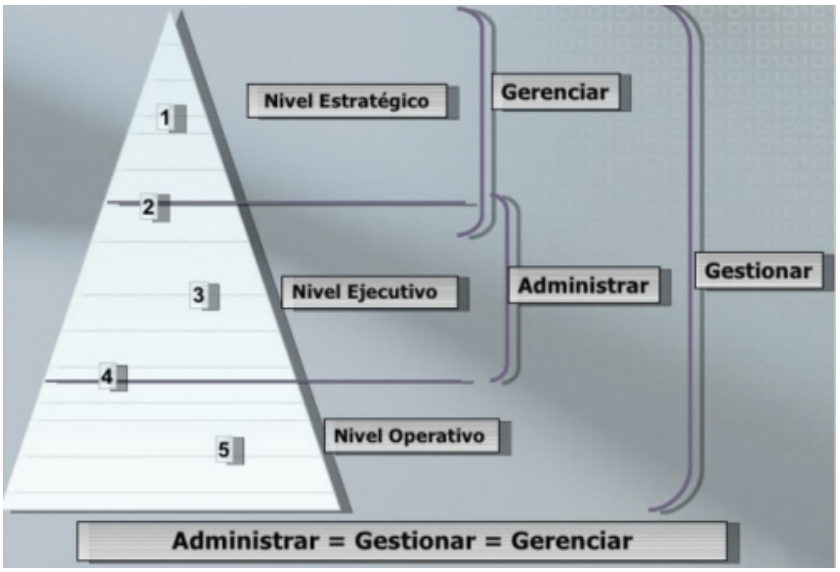
En el ámbito social, las causas (con las que colaborar) son múltiples, y por ello, podemos consultar con asociaciones y ONGs las pautas básicas a seguir en el desarrollo de aspectos con los que la empresa pueda comprometerse, para procurar:

- ✓ La integración empresarial de colectivos en riesgo de exclusión o con dificultades para acceder al empleo.
- ✓ Promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- ✓ Apoyo en el desarrollo de actividades sociales y deportivas.
- ✓ Ofrecer formación y asesoramiento gratuito.

La implementación de estrategias de Responsabilidad social nos beneficia a la vez como empresa y como parte de la sociedad en la que vivimos. Mediante el desarrollo de la actividad empresarial también podemos promover el desarrollo de una sociedad más justa y orientada a la mejora.

LOS GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN

La Administración Gerencial se puede definir como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la Organización (humanos, financieros, materiales, tecnología, el conocimiento, ventas y compras y demás…); con el fin de lograr de alcanzar las metas establecidas.



Para mayor comprensión se muestra a continuación la etimología de los siguientes términos: *Administración y Gerente.*

El término *Administración* deriva del latín *administrare*, en dónde ad significa "al" y ministrare significa "servicio de"…

El término *Gerente* deriva del latín *gerere* que significa "administrar", agregándole el sufijo –ente que indica el que hace la acción.

Si estudiamos ambos términos en conjunto, puede interpretarse que la Administración Gerencial (de Gerentes) consiste en que el ente o el individuo que ocupa un cargo gerencial están al servicio de la Organización planeando, dirigiendo, controlando y organizando los bienes de esta. La organización se dividirá en distintas "áreas" de administración, según sean sus necesidades en los distintos niveles que la conforman.

Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Por tal razón, es el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. Desde este punto se afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso.

Autores como, Garcia y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial.

Estas habilidades son:

Habilidad Técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica,

facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

Habilidad Humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Habilidad Conceptual: consiste en poseer la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre el mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala de jerarquía. Fermín y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- ✓ La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- ✓ Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- ✓ Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

TIPOS DE GERENTES

Los gerentes de primera línea llamados también supervisores, son los responsables de la supervisión diaria de los empleados que no son administradores, los que ejecutan las actividades concretas y necesarias para producir bienes y servicios.

Los gerentes de primera línea trabajan en todos los departamentos o funciones de una organización. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea son: el supervisor de un equipo de trabajo en el departamento de manufactura de una planta automovilística, la jefa de enfermería del ala de obstetricia de un hospital o el capataz que supervisa a una cuadrilla de mecánicos en la función de servicio de una distribuidora de autos nuevos.

En Dell Computer, los gerentes de primera línea son los supervisores responsables de controlar la calidad de las computadoras Dell o el nivel del servicio clientes que proporcionan los vendedores por teléfono. Cuando Michael Dell inició su compañía, él controlaba personalmente el proceso de montaje de las computadoras, de modo que se desempeñaba como gerente de primera línea o supervisor.

Los gerentes medios son los supervisores de los gerentes, están encargados de encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización. Para aumentar la eficiencia, los gerentes medios investigan la forma de ayudar a los gerentes de primera línea y los demás subordinados para que aprovechen mejor los recursos y, gracias a esto, reducir los costos de manufactura o mejorar el servicio a clientes. Para aumentar la eficacia, los gerentes medios evalúan si las metas que persigue la organización son pertinentes y sugieren cambios a la alta gerencia.

En numerosas ocasiones las sugerencias que hacen los gerentes medios a la alta gerencia incrementan notablemente el desempeño de la organización.

Una parte importante del trabajo de los gerentes medios es desarrollar y perfeccionar capacidades y conocimientos prácticos (know how), como la pericia para la manufactura o la mercadotecnia, que permiten a la organización ser más eficiente y eficaz.

Los gerentes medios toman decisiones concretas sobre la producción de bienes y ser vicios: ¿qué supervisores de primera línea deberían ser elegidos para este proyecto en particular? ¿Dónde conseguimos los recursos de la mejor calidad? ¿Cómo organizamos a los empleados para que aprovechen óptimamente los recursos?

Detrás de una fuerza de ventas de primera clase están los gerentes medios, responsables de capacitar, motivar y recompensar a los vendedores.

Detrás de un equipo comprometido de maestros de preparatoria estará el director que los impulsa a hallar formas de obtener los recursos que necesitan para realizar un trabajo sobresaliente e innovador en el aula.

Los gerentes de alto nivel o alta gerencia, se conforma con un número pequeño de individuos en comparación con las dos categorías precedentes. Su objetivo primordial es la administración de la empresa u organización.

Se les conoce como gerentes estratégicos concentrados en aquellos aspectos de largo plazo, establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

LA GERENCIA

Crosby (1988) define a la gerencia como…

"El arte de hacer que las cosas ocurran"

Por su parte Krygier (1988) la define como…

"Un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización"

En la actualidad, el término gerencia puede definirse como…

"Un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos"

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el ¿dónde? quiere llegarse o ¿qué? es lo que desea lograr.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de esta.

Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo.

EL TRABAJO GERENCIAL

Chung y Megginson (1981) señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista…

NORMATIVO

Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Henry Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

DESCRIPTIVO

Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

a) Personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos;
b) Interacción: son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones);
c) Actividades Administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto;

d) Técnicas: envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

En conclusión, la gerencia puede entenderse como el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de las personas. Entiéndase como *Proceso* a las funciones o actividades fundamentales emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control.

La eficiencia se refiere a la relación entre los insumos y la producción. La gerencia se dedica a minimizar el costo de los recursos. La eficiencia es definida como hacer bien las cosas. La eficacia es cuando los gerentes alcanzan las metas de su organización decimos que son eficaces. La eficacia puede ser descrita como "hacer las cosas correctas". Así la eficiencia se ocupa de los medios la eficacia de los fines.

A continuación, definiremos cada una de las funciones de la gerencia:

a) Planificación o planeación: requiere de la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de planes para integrar y coordinar las actividades.
b) Organización: comprenden determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones. Y la obligación de la gerencia es dirigir y coordinar a estas personas.
c) Dirección: cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan al mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros, están dirigiendo.
d) Controlar: una vez que las metas han sido establecidas (función de la planificación), que se han elaborado los planes (función de la planificación), que los arreglos estructurales han sido alineados (función de la organización) y que se ha contratado, entrenado y motivado a las personas (función de la dirección), todavía algo puede salir mal. El desempeño real debe ser comparado con las metas previamente establecidas. Este proceso de observar, comparar y corregir es la función del control.

ROLES GERENCIALES

Definición: se refiere a las diferentes funciones o labores que debe realizar un gerente para poder cumplir con los objetivos estipulados para su puesto según con lo proyectado por la empresa.

Estos se refieren a categorías específicas del comportamiento gerencias. (Henry Mintzberg)

Pueden agruparse como…

ROLES INTERPERSONALES

1. El rol de figura central como representante de la empresa. Que la representa ante el Estado y otros organismos públicos y privados.
2. El rol de líder. Motivador y orientador de las actividades de las personas que forman la empresa es central para alcanzar objetivos
3. El rol de enlace con las personas internas y externas de la empresa.

ROLES INFORMATIVOS

1. El rol de receptor de información de las actividades de la empresa. Abarca no sólo la captura de datos sino su procesamiento, almacenamiento y descarte. Monitorear tanto los procesos internos como las variables del contexto.
2. El rol de diseminador de información a los subordinados. Dar a conocer la información a los interlocutores que considera relevantes.
3. El rol de vocero transmitiendo información interna y externa. Comunica hacia el exterior de la empresa: medios de comunicación, competencia, cámaras, gremios, ferias y exposiciones.

ROLES DE DECISIÓN

1. El rol empresarial. Ser quien capta las oportunidades y pone en marcha las iniciativas. El rol de manejador de disturbios. Cuando las cosas no ocurren como se planificó, el gerente es quien revisa los planes, realiza ajustes o toma medidas correctivas.
2. El rol de distribuidor de recursos. La asignación de tiempos, presupuestos y materiales pasa por las decisiones de los gerentes.
3. El rol de negociador con grupos externos a la empresa como los proveedores. El gerente es quien conduce las negociaciones de contratos, compras, asociaciones y otras situaciones en las que hay diferencias de criterios.

Las actividades del gerente en estos roles se encuentran entre la reflexión (pensar) y la acción (actuar). Cuando los gerentes están reflexionando, piensan, ponderan y consideran. Cuando actúan, hacen algo, se desempeñan, participan. Los gerentes juegan estos roles en su relación con los demás, con la organización y con el exterior de la misma. En general, los estudios de Mintzberg prueban la idea de que los gerentes realizan roles semejantes sin importar la organización o el nivel en que se encuentren.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para Mintzberg: Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas.

Para Strategor: Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

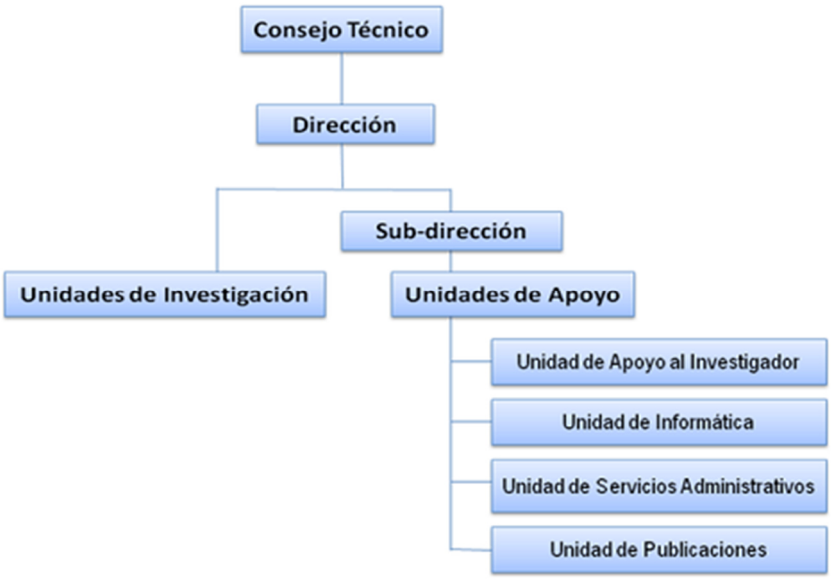
PARA EL GERENTE ¿QUÉ ES ORGANIZAR?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.

La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.



ESTRUCTURA-ORGANIZACIÓN-PROCESO

Estructura: se refiere a los atributos distintivos (rasgo, el valor, forma y eficacia). La organización se refiere a las partes que conforman una cosa: las propiedades (por los rasgos de evidente valor), y su relación (evidente por su forma y eficacia).

Proceso: se refiere a la constitución de las partes (el conjunto de propiedades relacionadas) que produce un todo.

Organización: se refiere a los sistemas abiertos (o las partes del universo, que dependen de los sistemas cerrados).

El modelo descrito por SOP Glassop (2007) abre una manera razonar:

1. Cuáles son las partes de las que está compuesto, estructura de las partes,
2. Cómo lo componen, la organización de las partes, y
3. Cómo se ordenan esas partes, proceso. Lo que vemos en esta descripción es que las cosas reales son multifacéticas y que cada nivel debe ser considerado por separado y juntos.

PRE-ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS

Esta estructura es más común en las organizaciones más pequeñas y se utiliza mejor para resolver tareas sencillas. La estructura es totalmente centralizada. El líder estratégico toma todas las decisiones clave y la mayoría de la comunicación se realiza por uno en una conversación. Es especialmente útil para los nuevos (empresarial) de negocios, ya que permite que el fundador de controlar el crecimiento y el desarrollo. Se basan generalmente en la dominación tradicional o dominación carismática.

	Descripción	¿Quién esta a cargo?
Funcional	Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento	Gerente Funcional / Director Departamento
Divisional	La organización esta estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos	Gerente de Proyecto / Director linea de negocio
Mixta o Matricial	Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional	Ambos, cada uno en su responsabilida

LAS ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS

Las estructuras burocráticas tienen un cierto grado de normalización. Son más adecuadas para organizaciones más complejas y grandes. Por lo general, adoptan una estructura con pequeños jerárquicos, serían las organizaciones jerárquicas tradicionales.

POST-BUROCRÁTICAS

En el sentido genérico el término post burocrático se utiliza a menudo para describir una serie de ideas desarrolladas desde la década de 1,980 que específicamente se contraste con la burocracia de tipo ideal. Esto puede incluir la gestión de la calidad total, la gestión de la cultura y la gestión de la matriz, entre otros. Ninguna de estas, sin embargo, ha dejado atrás los principios básicos de la burocracia. Todavía existen las jerarquías, la autoridad sigue siendo racional, de tipo legal. Otro grupo más pequeño de los teóricos han desarrollado la teoría de la organización post-burocrática.

Una organización que no es fundamentalmente burocrática. En ella, las decisiones se basan en el diálogo y el consenso en lugar de la autoridad y mando, la organización es una red en lugar de una jerarquía, abierta en las

fronteras (en contraste directo con la cultura de gestión), hay un énfasis toma de decisiones en lugar de en las normas. Este tipo de toma de decisiones horizontal, mediante el modelo de consenso es a menudo usado en las cooperativas de vivienda, otras cooperativas, y en organizaciones sin ánimo de lucro. Se utiliza con el fin de fomentar la participación y ayudar a ponderar a las personas que normalmente experimentan opresión en grupos.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente.
Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización.

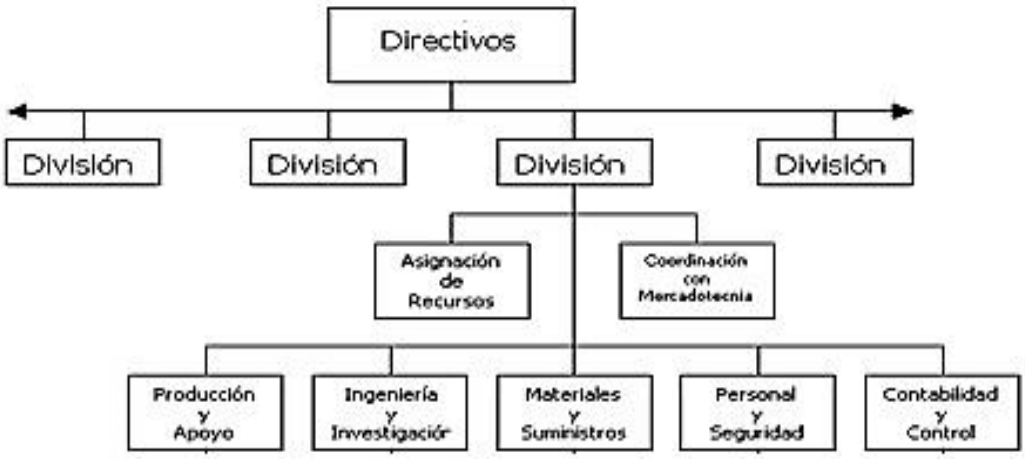
Por ejemplo: un Vicepresidente de Marketing llevaría a toda la gente de marketing, agrupados en el departamento de marketing.

Los empleados dentro de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas, por ejemplo, el departamento de ingeniería estaría integrado únicamente con los ingenieros. Esto conduce a la eficiencia operativa dentro de ese grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de comunicación entre los grupos funcionales dentro de una organización, lo que hace la organización lenta e inflexible.

En su conjunto, una organización funcional es más adecuada, para un productor de bienes y servicios estandarizados en gran volumen y bajo costo. La coordinación y la especialización de las tareas se centralizan en una estructura funcional, lo que hace producir una cantidad limitada de productos o servicios eficientes y predecibles.

ESTRUCTURA DIVISIONAL

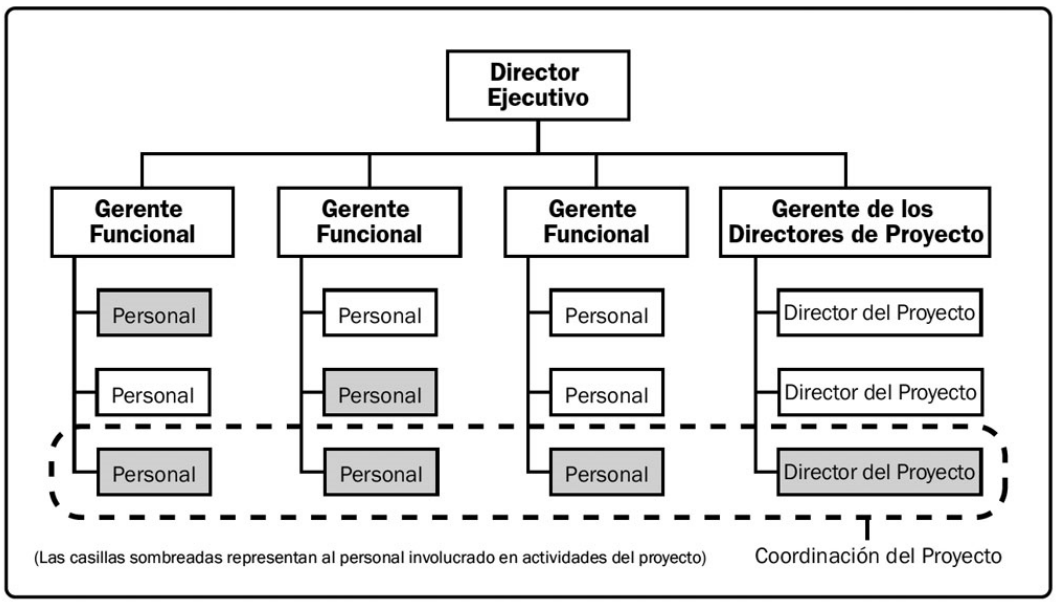
Cada división dentro de una estructura de divisiones contiene todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ella. Las divisiones se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista. Pueden organizarse las divisiones sobre una base geográfica o en función de los productos/servicios o distintos clientes también (familias y empresas).



Otro ejemplo, una empresa de automóviles con una estructura de división podría tener una división de vehículos utilitarios deportivos, otra división de compactos, y otra división de automóviles. Cada división tendrá sus propias ventas, ingeniería y departamentos de marketing.

ESTRUCTURA MATRICIAL

En la estructura u organización matriciales se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.



Ventajas e Inconvenientes de la Estructura Matricial.

Entre las ventajas de una estructural matricial se incluyen:

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo con las necesidades del proyecto.
- El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas.
- Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto.

Mientras que las desventajas incluyen:

- Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos.
- Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia.
- Los costos pueden aumentar si más directivos (gestores de proyectos) se crean mediante el uso de equipos de proyecto.

EL GERENTE UN ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO

El administrador debe enfocarse en el futuro de modo que pueda preparar su empresa para enfrentar los desafíos que surgen, sea mediante nuevas tecnologías, nuevas condiciones sociales y culturales, nuevos productos y servicios. Asimismo, debe pensar globalmente (ver el mundo) y actuar locamente (en la empresa). Para que su empresa alcance la excelencia, el administrador debe tener espíritu emprendedor, aceptar desafíos, asumir riesgos y poseer un sentido de inconformismo sistemático. Solo así el administrador puede conducir su empresa a una situación mejor.

ORIGENES DEL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta ahora dominantes. Con la empresa de grandes dimensiones se dan las condiciones iniciales para la planeación de la producción a largo plazo, que reduce la inestabilidad y la improvisación.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO

Taylor comprobó que los operarios aprendían a ejecutar las tareas observando a los compañeros vecinos. Puesto que los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuados que los demás, es posible encontrar estos últimos y perfeccionarlos mediante un análisis científico y un detallado estudio de tiempos y movimientos en vez de dejarlos a criterio personal de cada operario.

TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las teorías de la Gestión Empresarial han evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas.

Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación referida por autores como: Amozarrain (1999); Zaratiegui (1999); durante la historia organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad, como las universidades, los ejércitos y la iglesia católica, han presentado con éxitos una estructura funcional. Esto justifica la resistencia al cambio que se ha producido en la mayoría de las instituciones a la hora de la implementación de la gestión por procesos. No obstante, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas hoy día, exige más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

Es así, como se define a los procesos como una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, (incluso con la participación de varios grupos o departamentos), con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (clientes externos o internos que lo solicitan) con un valor agregado.

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).

(Nogueira Rivera Metal, 2004).

De este modo la Gestión por Procesos queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones.

Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad. Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los "procesos", y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el BSC, la mejora continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, entre otras.

Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el "enfoque de procesos" a la hora de concebir una empresa exitosa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una de las tendencias modernas de la Gestión Empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona a las competencias del personal de una organización. El CMI, traducido del "Balanced Scorecard" (BSC), es una de las herramientas del Control de Gestión que ha tenido mayor aceptación en la comunidad empresarial. Creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los 90, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro. Así, se propone como un sistema de medición que ayuda a la empresa a mejorar su creación de valor en el largo plazo. Esto se logra mediante un conjunto de indicadores financieros y no financieros interrelacionados con la reflexión estratégica de la empresa. Se sustenta sobre la base de las relaciones causa-efecto, lo que permite medir el logro de los objetivos a través de las perspectivas que la organización considere importantes.

La mayoría de los autores que han trabajado este tema, Zaratiegui (1999); Dávila (1999); López Viñela (2003); Kaplan y Norton (1999) y Nogueira Rivera (2002).coinciden en que son cuatro las perspectivas que caracterizan el Cuadro de Mando, éstas son: la perspectiva financiera, la de los procesos internos, la del cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través de las cuales se puede medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa. (Kaplan y Norton, 1999).

El CMI establece que los primeros factores-clave están relacionados con el factor humano (formación e incentivos).

Una mayor implicación del personal puede favorecer una mejora continua de los procesos de la empresa. A su vez, la mejora en los procesos debe revertir en unos clientes más satisfechos que pueden ser los inductores de una mejor satisfacción de los clientes y, por lo tanto, de unas mayores ventas. Finalmente, las ventas superiores deben generar mayores beneficios y rendimientos, lo que explicaría la mayor capacidad de crecimiento y generación de valor de las empresas. De esta jerarquía se desprende la importancia de innovación y adecuación los productos y de todos los procesos internos a las necesidades cambiantes de los clientes para conseguir clientes satisfechos y fieles. Por otro lado, sólo las personas de la compañía con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes para que éstos aporten los ingresos que harán posibles los resultados financieros planificados. También, por tanto, se deben fijar objetivos y definir los indicadores necesarios para conocer lo que ocurre y obrar en consecuencia.

El CMI realiza un gran énfasis en la gestión de los procesos en la organización. Desde esta posición resulta clave que estos estén alineados con los objetivos y que los individuos que laboran en una organización sean los suficientemente competentes para poner en funcionamiento dichos procesos. Otra tendencia de la gestión empresarial que aborda los procesos se conoce como la Mejora Continua (Kaizen en su versión japonesa). Esta es otra herramienta desde la cual se trabajan los procesos y se someten amejoramiento continuo.

La experiencia japonesa en sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y reto continuo de los procesos empresariales. El modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos ha sido difundido por todo el mundo por Kaoru Ishikawa. Este autor se basa en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (el motor puede ser una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), se realiza un estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

Las empresas certificadas ISO garantizan que sus productos tengan calidad internacional, contribuyan al cuidado del medio ambiente y que durante su fabricación resguarden la seguridad de los trabajadores, entre otras. Estas normas reflejan que para gestionar adecuadamente la calidad debe partirse de un enfoque de procesos. Ellas establecen que los procesos son la piedra angular de la gestión de la calidad. También, el Modelo EFQM (Modelo de Excelencia Empresarial Europeo) es un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

Otra tendencia que se relaciona con los procesos es la de Gestión por el Conocimiento. Ya se ha hablado anteriormente de la dinámica cambiante que envuelve a la sociedad y, más específicamente, al mundo empresarial en los últimos años. Esto ha provocado que, para lograr ventaja competitiva sostenible, se haya colocado al hombre como centro del desarrollo de las instituciones. Para lograr esto, se ha planteado un nuevo paradigma que busca mejoras económicas, fidelización de clientes y mejores posicionamientos en el mercado. Este paradigma es lo que se conoce como Gestión por el Conocimiento o Knowledge Management (KM).

(Lorenzo-Heva, 1999; García-Tapial, 2002; Zorrilla, 1997).

Existen muchas formas de definir la Gestión por el Conocimiento. La causa de que estas definiciones sean tan variadas estriba en el propio concepto de conocimiento y sus variadas definiciones. De todas maneras, ellas concuerdan en que es un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización para hacer más inteligente a sus trabajadores (más creativos e innovadores) y de esta manera ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento y lleno de incertidumbre.

(Sedeño Prado, 2002; García Azcanio,2003)

Por último, en este trabajo se hará referencia a la Gestión por Competencias otra de las tendencias de la gestión empresarial. Cada día se hace más evidente, a la hora de concebir una organización eficiente y eficaz, la importancia que tienen, para lograr este objetivo, los individuos que integran dicha organización.

(García Azcanio, 2005).

Así, cuando se habla de capital humano, se refiere a las personas que trabajan en la empresa y que son los máximos responsables del éxito o el fracaso de las metas y objetivos de dicha organización. En otras épocas se trataba de gestionar la tecnología y el trabajador debía adaptarse a esta o quedaba fuera. Hoy, los adelantos tecnológicos son tantos y con la globalización están tan, al alcance de cualquier empresa del mundo desarrollado, que los directivos se han dado cuenta que la diferencia radica en los trabajadores de la institución, en sus capacidades y motivaciones.

Sobre el rol estratégico del factor humano, Becker (2002) plantea: "El capital humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad a la economía moderna. Es, por consiguiente, una economía basada en el factor humano. Los resultados económicos dependen de cómo se cambien y se aproveche el talento de las personas".

Este tema reviste mucha importancia porque su implementación conlleva a tener un personal preparado y acorde a las actividades que va a desempeñar en una empresa determinada.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización.

(Chiavenatto, 2004).

Hoy la detección de las competencias necesarias y su gestión para el logro de los objetivos propuestos, y de una manera eficiente, resulta una tendencia actual y altamente difundida en las organizaciones.

De igual manera, la formación y desarrollo de manera continua resultan una necesidad y son una responsabilidad de la empresa. Tradicionalmente se ha trabajado la Gestión por Competencias enfocada en el puesto de trabajo, ya que se adapta ese concepto de mejor candidato a una plaza en una empresa a las especificidades de cada puesto en particular. En la actualidad, se privilegia un enfoque basado en la identificación de las competencias que tributan a la efectividad de los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos claves, trasladándose el foco de atención desde los puestos de trabajo hacia los procesos claves en una empresa.

(Sarmentero Bon et al., 2004).

Así, se define el término competencias laborales como un grupo de habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, etcétera., tanto cognitivas como emocionales, poseídas por un individuo, que tienen en su base a factores biopsicológicos y culturales que las determinan, que pueden ser potenciadas y que permiten obtener una actuación exitosa en una determinada actividad o actividades que integran uno o varios procesos, a partir de las características y exigencias del mismo, posibilitar la efectividad de dichos procesos y su alineación estratégica con la misión y los objetivos empresariales. Dentro de las habilidades emocionales, se incluye, por supuesto, todas aquellas características personológicas del individuo en cuestión.

(García Azcanio, 2003)

Por otra parte, según Diego y Marimón (1998), la Gestión por Competencias es:

> *"El proceso que optimiza, tanto a nivel individual como organizativo, la adecuación de las características personales (conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, …) a la efectividad de su actuación profesional (Performance)"*

A partir de la definición brindada de competencias se desprende la importancia de la aplicación de un modelo de Gestión por Competencias que tribute a los procesos definidos en una organización, puesto que éstos exigen para su realización de determinadas habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, etcétera, tanto cognitivas como emocionales, que se pueden potenciar en los individuos, para posibilitar que su aporte al éxito empresarial sea mayor mediante el desarrollo de la organización, de sus miembros y equipos de trabajos, en función de los procesos empresariales definidos y su efectividad a la hora de alinearlos con la estrategia, misión y objetivos. Así se logra que el output del proceso contribuya a la satisfacción del cliente externo.

Dicho de otra forma, al gestionar habilidades que respondan a los diferentes procesos en una empresa, se puede lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, preparación y formación del personal, una mayor eficacia en la gestión a la hora de tomar decisiones; así como la mejora gradual de los procesos que permiten su funcionamiento, eficiencia y una mejor adaptación de la empresa a su entorno.

APO

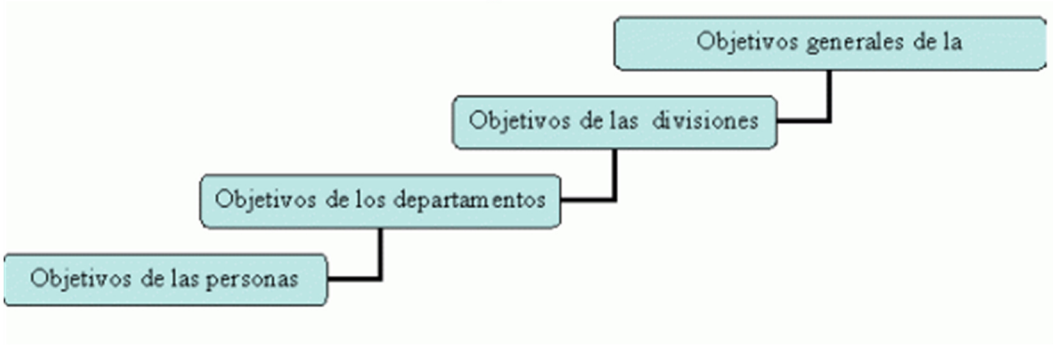
¿QUÉ ES LA APO?

Un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revise periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como expone la figura 1, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo.

El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

Figura 1.



ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE LA APO

Por lo general un **programa de la APO tiene cuatro componentes:**

1. **La especificidad de las metas:** lograr el objetivo de una manera tangible.
2. **La participación en la toma de decisiones:** el gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. **Un plazo explícito:** cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
4. **Retroalimentación acerca del desempeño:** en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS

Los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir. Y lo que la empresa y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

1. **Identificar las tareas laborales clave del empleado.** El establecimiento de metas empieza cuando usted define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
2. **Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea.** Identifique el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Especifique el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establezca fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no las establezca de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollaran.
3. **Permitir la participación activa del empleado.** Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que usted verdaderamente busca sus aportaciones, y no que solo está haciendo lo que es debido.
4. **Marcar el orden de prioridad de las metas.** Cuando asigne más de una meta a alguien, es importante que clasifique las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Califique las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.
5. **Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas.** La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta. La retroalimentación la debe generar uno mismo y el supervisor. En los dos casos debe ser frecuente y recurrente.
6. **Ligar las recompensas a las metas logradas.** Es natural que los empleados pregunten "¿y que gano yo con eso? "Cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta.

MISIÓN

Para poder desarrollar su estrategia los miembros de la organización primero tienen que identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Todas las organizaciones tienen una declaración de misión la cual define su objetivo y responde la pregunta: "¿En qué negocio o negocios estamos?" tener que definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el alcance de sus productos o servicios con sumo cuidado.

Ejemplo 1, oticon holding A/S, de hellerup, Dinamarca, fijo la mira de convertirse en el primer fabricante del mundo en el campo de los aparatos auditivos.

El cumplimiento de esta misión "impulsa a la empresa, mueve a los trabajadores y lleva un producto de gran calidad al mercado".

Establecer la naturaleza del negocio propio es tan importante para las organizaciones no lucrativas como para las empresas mercantiles. Los hospitales los organismos gubernamentales y las universidades también deben identificar su misión.

Ejemplo 2, ¿Esta un centro educativo preparando a estudiantes profesionales, a técnicos, o a personas con estudios interdisciplinarios? ¿Busca recibir a estudiantes del 5 % superior de los egresados de bachillerato, a estudiantes con calificaciones académicas bajas, pero altas en las pruebas de aptitudes, o a estudiantes del vasto campo intermedio? Las respuestas a las preguntas como estas aclaran el objetivo actual de la organización.

Componentes de una declaración de misión:

a) **Mercado de consumidores.** Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y con todas las demás personas que usan nuestros productos servicios. (Jonson & Jonson)
b) **Producto y servicio.** Los principales productos de AMAX son: molibdeno, carbón mineral de hierro, cobre, plomo, zinc, petróleo y gas natural potasa, fosfatos, níquel, tungsteno, plata, oro y magnesio (AMAX).

c) Dominio Geográfico. Estamos consagrados al logro del éxito total de Corning Glass Works como un competidor mundial (Corning Glass)
d) Tecnología. Control Data está en el negocio de aplicar la tecnología microelectrónica y de computadoras en dos rubros generales: hardware relacionado con las computadoras y servicios de reforzamiento para computación, que incluyen computación, información, educación y finanzas. (Control Data)
e) Preocupación por la supervivencia. A este respecto, la compañía realizara sus operaciones con prudencia y proveerá las ganancias y el crecimiento que garantizaran el éxito definitivo de Hoover. (Hover Universal)
f) Filosofía. Creemos que el desarrollo humano es la meta más valiosa de la civilización y que la independencia es la condición suprema para propiciar el desarrollo de las capacidades de la gente. (Sun Company).
g) Concepto de sí misma. Hoover Universal es una corporación diversificada, de múltiples industrias, con vigorosas capacidades manufactureras, políticas emprendedoras y autonomía en cada una de sus unidades de negocios. (Hoover Universal)
h) Preocupación por su imagen pública. Además, tenemos que ser responsables hacia los intereses más vastos del público, en particular hacia su deseo de mejorar la calidad de la vida, lograr la igualdad de oportunidades para todos y el uso constructivo de los recursos naturales. (Sun Company).

OBJETIVOS

Los objetivos son metas. Empleamos los dos termitos en forma distinta bien, pero ¿Qué significan esos términos?

Se refieren a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales. Por eso decimos que son los cimientos de la planificación.

A primera vista podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo: si son firmas de negocios, obtener ganancias; si son organizaciones con fines de lucro, proveer un servicio con eficiencia. Pero un análisis más cuidadoso revela que todas las organizaciones tienen múltiples objetivos. En efecto los negocios tratan de incrementar también su participación en el mercado y satisfacer el bienestar de sus empleados.

Los objetivos financieros se refieren al rendimiento económico de la firma; los objetivos estratégicos están relacionados con otras áreas del rendimiento de la misma. Con excepción de unos cuantos objetivos financieros, estas metas podrían aplicarse también a una organización sin fines de lucro. Así mismo, observe que, aunque la supervivencia no ha sido mencionada específicamente por las compañías, también es un factor de la mayor importancia para todas las organizaciones.

Objetivos financieros:

- ✓ Crecimiento rápido de los ingresos.
- ✓ Crecimiento rápido de las ganancias.
- ✓ Mayores dividendos.
- ✓ Márgenes de ganancias más amplios.
- ✓ Réditos más altos sobre el capital invertido.
- ✓ Calificaciones más altas para finanzas y créditos.
- ✓ Mayores flujos de efectivo.
- ✓ Un precio creciente de las acciones.
- ✓ Reconocimiento como compañía de acciones selectas.
- ✓ Una base de ingresos más diversificada.
- ✓ Ganancias estables durante periodos de recesión.

Objetivos estratégicos:

- ✓ Una mayor participación de mercado.
- ✓ Un rango industrial más alto y seguro.
- ✓ Una calidad más alta del producto.
- ✓ Costos más bajos en relación con los competidores clave.
- ✓ Una línea de productos más amplia o más atractiva.
- ✓ Una reputación más sólida entre los consumidores.
- ✓ Un servicio superior al cliente.

- ✓ Reconocimiento como líder en tecnología y/o innovación de productos.
- ✓ Mayor capacidad para competir en los mercados internacionales.
- ✓ Expansión de las oportunidades de crecimiento.

Los objetivos declarados son declaraciones oficiales de lo que una organización asegura que son sus objetivos. Sin embargo, los objetivos declarados- los cuales pueden encontrarse en la carta constitutiva de la organización, en su informe anual, en sus anuncios de relaciones públicas o en las declaraciones públicas de sus gerentes- con frecuencia son conflictivos y muestran una influencia excesiva de o que la sociedad piensa que las organizaciones deben hacer.

El conflicto de las metas declaradas existe porque las organizaciones tienen que responder a una amplia variedad de partes involucradas. Desafortunadamente, esas partes evalúan a menudo a la organización con diferentes criterios.

Los objetivos generales declarados por la alta gerencia deberán ser considerados como lo que son "una ficción elaborada por una organización para rendir cuentas, explicar o racionalizar sus actos frente a una audiencia en particular, y no como indicaciones válidas y fiables de su verdadero propósito" El contenido de los objetivos está determinado esencialmente por lo que esas personas deben escuchar. Además, es más fácil para los gerentes declarar una serie de objetivos consistentes y comprensibles, que explicar la multiplicidad de sus objetivos. Si usted desea saber cuáles son los objetivos reales de una organización, observe con cuidado lo que hacen en realidad los miembros de esa organización. Las acciones permiten definir las prioridades. Por ejemplo, las universidades que proclaman el objetivo de limitar el tamaño de los grupos en las aulas, facilitar las relaciones más estrechas entre estudiantes y profesores, e involucrar activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, pero después resulta que obligan a sus estudiantes a apretujarse en a clase de 300 o más personas en un aula son muy comunes.

El tema central de la determinación tradicional de objetivos es que dichos objetivos se establecen en un nivel más alto de la jerarquía y después se dividen en submetas para cada uno de los niveles de la organización. Esta perspectiva tradicional supone que la alta gerencia sabe que es lo más conveniente porque solamente ella puede ver el panorama completo. Así los objetivos que ella determina y transmite a cada uno de los niveles de la organización se encauzan hacia el logro de los objetivos asignados a sus respectivas áreas de responsabilidad.

Determinación tradicional de objetivos:

- ✓ Objetivo de la alta gerencia
- ✓ Necesitamos mejorar el rendimiento de la compañía.
- ✓ Objetivo del gerente de división
- ✓ Quiero ver una mejoría significativa en las ganancias de esta división.
- ✓ Objetivo del gerente de departamento
- ✓ Incrementar las ganancias sin importar los medios
- ✓ Objetivo del empleado individual
- ✓ No te preocupes por la calidad; solo trabaja rápidamente.

Cuando la jerarquía de los objetivos organizacionales está claramente definida, constituye una red integrada de objetivos que se conoce como la cadena de medios y fines.

Los objetivos o fines de más alto nivel están enlazados con objetivos de nivel más bajo que sirven como medios para el logro de los primeros. En otras palabras, las metas en un nivel bajo (los medios) deben alcanzarse para poder lograr las metas en el nivel siguiente (los fines). Y el logro de las metas en ese nivel se convierte en el medio para alcanzar las metas en el nivel siguiente (los fines). Y así sucesivamente, a través de todos los distintos niveles de la organización.

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:

Libros:

Buckinham, M. & Coffman, C. (2000). Primero, rompa todas las reglas. Bogotá: Editorial Norma S. A.
Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cardona Labarga, J.M., Cardona Patau, S., Cardona Patau, A. (2006).

Liderazgo y gestión por 8 hábitos. España: Ed. Díaz de Santos.

Chávez Martínez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México DF: Ed. Sicco S.A.

De Pre, M. (1990). Liderazgo un arte. México D.F.: Editorial Lasser Press.

Deming, W. E. (1998). La nueva economía. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Filgueiras Sainz, M. L. Habilidades directivas. La Habana: Escuela Superior de la Industria Básica.

Gil Villegas, F. (1990). Liderazgo. México D. F.: Editora Instituto de Capacitación Política.

Hatvany, I. (1996). Como poner presión en el trabajo. Barcelona: Ediciones Folio SA:

Hax, A. & Majluf, N. (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. Buenos Aires: Dolmen.

Hunt, J. W. (1993). La dirección de personal en la empresa. España: McGraw Hill. Interamericana de España.

Iñiguez de Onzoño, S. (2000). Las habilidades del directivo del siglo XXI.

Extraído el 24 de octubre de 2000 de www.nueva economia.com

Jay, R. (1995). Como crear un equipo directivo. Barcelona: Ediciones Folio SA.

Kets de Vries, M. F. (1989). Prisioners of leadership. New York: Wiley.

Knickerbocker, OJO. (1990). Dirección y concepción de un líder. Inglaterra: Lecturas Selectas.

Kotter, J. (1988). The leadership factors. New York. Free Press.

Lee Marks, M. & Mirvis, P.H. (2002). Sumando Fuerzas. España: Ediciones B, SA:

Malaret, J. (2003). Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico. España: Ed. Díaz de Santos.

Payeras, J. (2004). Coaching y liderazgo. España: Ed. Díaz de Santos.

Peters, T. & Austin, N. (1985). A passion for excellence. New York: Random House.

Peters, T. & Waterman, R. Jr. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.

Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, How to choose a leadership pattern, en Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004). Administración. 6. Edición. (Pág.510) expresan que: "se consideren tres juegos de fuerzas antes de elegir un estilo de liderazgo: fuerza en el administrador, fuerzas (características) en los subordinados y fuerzas situacionales".

Ros, Jay. (1995). Como crear un equipo directivo. Barcelona: Folio S. A.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Josey Bass.

SISKL., Henry y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTEWRN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.

Smith, P. E. & Peterson, M. F. (1988). Leadership, organizations and culture. Londres: Sage.

Stephen Robbins, Administration.

Stonner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. (1994). Administración. 6. Edición.

La Habana. Escuela de Hotelera y Turismo. Ediciones Balzon.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1980). La elección de un modelo de dirección. Bilbao: Ediciones Deusto.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Management participation in organizations. Englewood Cliffs N. J.: Prentice Hall.

Sitios web:

http://books.google.com.gt/

http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/

http://www.gestiopolis.com/principales-exponentes-de-la-administracion-y-sus-aportes/

http://www.intedya.com/internacional/1036/noticia-la-responsabilidad-social-en-las-empresas.html

http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/428-tipos-de-gerentes/

https://es.scribd.com/doc/110832440/TENDENCIAS-ACTUALES-DE-GESTION-ADMINISTRATIVA

https://infoautonomos.eleconomista.es/

https://sites.google.com/site/empreswaites/home

https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc

https://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos-apo/

https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/