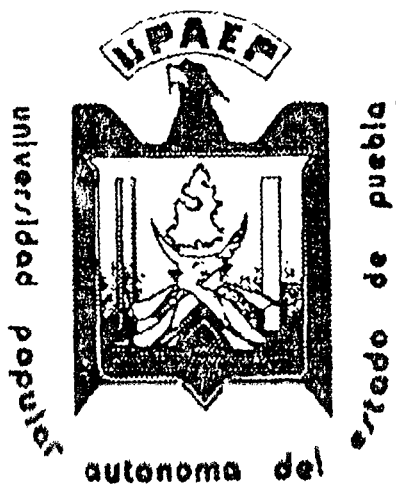


UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA



MONOGRAFÍAS
DE LAS MATERIAS:
TEORIA ADMINISTRATIVA
ESTADÍSTICA APLICADA
ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

QUE PRESENTA:
PAOLA CARVAJAL DE LA CRUZ
12900074

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
TÍTULO DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

**MONOGRAFÍA:
TEORÍA ADMINISTRATIVA**

MATERIA: TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

PAOLA CARVAJAL DE LA CRUZ

12900074

INDICE

INTRODUCCIÓN.....1

SUS ORIGENES.....2

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTÍFICA.....3

PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON.....3

PRINCIPIOS BÁSICOS DE FORD.....4

PUNTOS IMPORTANTES.....4

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....6

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL.....6

TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....7

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....8

PUNTOS IMPORTANTES.....9

CONCLUSIONES.....10

TEORÍA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCIÓN

Frederick Taylor desarrolló la escuela de la administración científica preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operativo.

Henry Fayol desarrolló la teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

Sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron las primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones y empresas.

La escuela de administración científica desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor estaba formada principalmente por ingenieros como Henry Lawrence Gantt (1861 - 1931), Frank Bunker Gilbreth (1868 - 1924) Henry Ford (1863 - 1947).

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional (nivel de los operarios o trabajadores). De ahí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operativo, las obligaciones y tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

El enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de los operarios y sus cargos para la organización empresarial.

Predominaba la atención en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea en el tiempo determinado para su ejecución. Ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la organización racional del trabajo.

Fue además de esto una corriente de ideas desarrollada por ingenieros que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción práctica.

El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

La corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época entre ellos Henry Fayol (1841 - 1925), James D. Mooney, Luther Gulik y otros.

Esta es la corriente llamada teoría clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los departamentos, componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. De ahí el énfasis en la estructura y en el funcionamiento de la organización.

En este sentido, el enfoque de la teoría clásica es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la dirección hacia sus departamentos.

Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración y la departamentalización.

Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente teórica y administrativamente orientada. El énfasis en su estructura es su principal característica.

SUS ORIGENES

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en los siguientes hechos:

1 - El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas lo que ocasionó una complejidad creciente en su administración y exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa en dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

2 - La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los "pensantes" (gerentes y supervisores) fijan patrones de producción, describen cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del Taylorismo en los Estados Unidos y el Fayolismo en Europa.

3 - El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc.

Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

ADMINISTRACION CIENTÍFICA

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre 'administración científica' se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTÍFICA

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. **PRINCIPIO DE PLANEAMIENTO** Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. **PRINCIPIO DE LA PLANIFICACIÓN** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.
3. **PRINCIPIO DE CONTROL** Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. **PRINCIPIO DE EJECUCIÓN** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

Emerson buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro Taylor realizando menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos de selección y entrenamiento de los empleados. Los principios son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
6. Fijar una remuneración proporcional al trabajo.
7. Mantener honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
10. Establecer instrucciones precisas.
11. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE FORD

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie: esto es, la fabricación de grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Ford adoptó los siguientes principios:

1. **PRINCIPIO DE INTENSIFICACIÓN** Consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. **PRINCIPIO DE LA ECONOMÍA** Consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. **PRINCIPIO DE LA PRODUCTIVIDAD** Consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, y coordinado. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (puntos importantes)

La teoría de la Administración científica fue duramente criticada, se consideraba que en esta época existían ciertas deficiencias, tales como su misma rigidez. Las principales críticas efectuadas pueden resumirse dentro de los siguientes puntos:

1 - **Mecanismo de la administración científica** La administración científica le dio poca atención al elemento humano: se preocupó básicamente por la organización y ejecución de las tareas y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario como el estudio de tiempos y movimientos. A esta teoría se le conoce con el nombre "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como una distribución rígida y estática en sus partes.

2 - **Súper especialización del operario** La administración científica exaltaba la especialización del operario a través de la división de toda la operación en sus elementos constitutivos. Este esquema daba como resultado altas utilidades a corto plazo con bajo nivel salarial, pero privaba a los trabajadores de satisfacción personal por su trabajo: lo que ocasionaba tensiones sindicales para la empresa. El objetivo de este enfoque, en el que se pensaba que la eficiencia administrativa aumentaba la especialización del trabajo, es a veces contradictorio en el ambiente laboral actual, ya que la especialización no significa necesariamente un aumento en la eficiencia.

3 - Vision microscopica del hombre La administracion cientifica se refiere al hombre como un empleado Taylor considero al hombre trabajando como una parte meramente necesaria para operar la maquinaria industrial

4 - Ausencia de comprobacion fisica La administracion cientifica es un método empirico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia de datos aislados observables por el análisis de tiempos y movimientos

5 - Enfoque incompleto de la organizacion La administracion cientifica se restringe a los aspectos formales de la organizacion omitiendo principalmente los aspectos humanos de la organizacion La orientacion profesional y el compromiso de los miembros de la organizacion la orientacion de los objetivos personales hacia los objetivos organizacionales son algunos de los aspectos que la administracion cientifica no considera

6 - Limitantes en el campo de aplicacion La administracion cientifica parte de un punto limitado y específico de la empresa la manufactura, pero no considera a mayor detalle aspectos de la empresa tales como los financieros y comerciales

7 - Enfoque normativo La administración científica se caracteriza por la preocupación de establecer principios normativos para un éxito garantizable del administrador Busca estandarizar ciertas situaciones para poder establecer un patron de cómo deberán ser administradas Este enfoque se basa en respuestas anticipadas, en soluciones 'comercializadas' y en principios normativos que deben gobernar el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones en lugar de llegar a entender el sentido de su funcionamiento

8 - Sistema Cerrado Dentro de un sistema cerrado se visualizan a las empresas como entidades individuales y autonomas en donde solo se consideran los aspectos que intervienen directamente dentro de una organización sin tener en cuenta el medio ambiente en el que se desenvuelve Su comportamiento es mecánico y previsible No se considera el hecho de que las organizaciones no se comportan como sistemas cerrados

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

En 1916 surgió en Francia la Teoría Clásica la cual concibe a la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol los principales aspectos de la teoría son tratados en: La división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando y centralización.

Henry Fayol (1841 - 1925) considerado el padre de la Teoría clásica de la Administración, la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece 14 principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa:

- 1 - FUNCIONES TÉCNICAS: Relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
- 2 - FUNCIONES COMERCIALES: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- 3 - FUNCIONES FINANCIERAS: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- 4 - FUNCIONES DE SEGURIDAD: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- 5 - FUNCIONES CONTABLES: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- 6 - FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Relacionadas con la integración de las otras funciones, coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como:

Planear: Trazar el programa de acción.

Organizar: Construir el organismo social y material de la empresa.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Unir y armonizar el esfuerzo colectivo.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que constituyen el proceso administrativo y que son localizables en cualquier área de actividad de la empresa.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL

1 - División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio tiene mejores resultados en la moderna línea de montaje.

2 - Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que sean líderes.

- 3.- **Disciplina** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles
- 4.- **Unidad de dirección** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente
- 5.- **Unidad de mando** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona
- 6.- **Subordinación del interés individual al común** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo
- 7.- **Remuneración** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos
- 8.- **Centralización** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio
- 9.- **Jerarquía** La línea de autoridad de una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa
- 10.- **Orden** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado
- 11.- **Equidad** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subordinados
- 12.- **Estabilidad del personal** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización
- 13.- **Iniciativa** Debe darse a los subordinados la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores
- 14.- **Espíritu de equipo** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba la comunicación verbal en vez de la comunicación formal por escrito siempre que fuera posible

TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La administración como ciencia Todos los autores de la teoría clásica afirman que se debe estudiar y tratar a la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general por formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época esa idea era una novedad; su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

Teoría de la organización La Teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está muy influenciada por las concepciones antiguas de organización tradicionales: rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, y es así como la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

PARA URWICK Urwick desdoblaba los elementos de la administracion en siete funciones

- 1 Investigacion
- 2 Prevision
- 3 Planeamiento
- 4 Organizacion
- 5 Coordinacion
- 6 Mando
- 7 Control

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organizacion

PARA GULICK Gulick propone siete elementos como las principales funciones de administrador

- 1 **Planeamiento.** Es la tarea que consiste en trazar lineas generales de las tareas que deben ser realizadas y los metodos para ello, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa
- 2 **Organizacion** Es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión
- 3 **Asesoría** Prepara y entrena el personal y mantiene condiciones favorables de trabajo
- 4 **Dirección** Tarea continua de toma de decisiones e incorporación de ordenes e instrucciones específicas y generales funciona como lider de la empresa
- 5 **Coordinación** Establece relaciones entre las partes del trabajo
- 6 **Información** Esfuerzo de mantenerse informados respecto a lo que pasa, aquellos ante quienes el jefe es responsable, esfuerzo que presume naturalmente la esencia de registro, documentación, investigación e inspecciones
- 7 **Presupuestación** Función que incluye todo lo que se dice al respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias el plan fiscal, la contabilidad y el control

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Para los autores clasicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario establecer condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicadas y desarrolladas. El administrador debe obedecer ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De aquí surgen los principios generales de la administracion desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas y leyes capaces de resolver los problemas organizacionales

PRINCIPIO DE ADMINISTRACION PARA URWICK Urwick procuró divulgar los puntos de vista de autores clásicos de su época a continuación dichos principios

- 1 **PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION** Cada persona debe realizar una sola función cada que le fuera posible lo que determina una función especializada del trabajo
- 2 **PRINCIPIO DE AUTORIDAD** Debe haber una línea de autoridad claramente definida conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base
- 3 **PRINCIPIO DE AMPLITUD ADMINISTRATIVA** Este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo
- 4 **PRINCIPIO DE LA DIFERENCIACION** Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos

LA TEORIA CLÁSICA (puntos importantes)

- 1 **ENFOQUE SIMPLIFICADO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL** Todos los demás autores clásicos conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal estableciendo esquemas lógicos preestablecidos según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos los integrantes deben obedecer. En este sentido establece, cómo el administrador debe conducirse en todas las situaciones a través del proceso administrativo y cuáles son los principios generales que deben seguir para obtener la máxima eficiencia
- 2 **AUSENCIA DEL TRABAJO EXPERIMENTAL** Los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación y sentido común. Su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa. Dejando a un lado la comprobación científica para las afirmaciones de las teorías
- 3 **EL EXTREMO RACIONALISMO EN LA CONCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN** Los autores clásicos se preocupan por la presentación racional y lógica de sus proposiciones sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo
- 4 **TEORÍA DE LA MÁQUINA** Los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrían determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable
- 5 **ENFOQUE INCOMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN** La teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando a la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización. La llamada teoría de la organización formal realmente no ignoraba los problemas humanos de la organización, sin embargo no consiguió dar un tratamiento sistemático a la interacción entre personalidades y grupos informales

CONCLUSIONES

Las ideas de Taylor y Fayol constituyen la base del enfoque clásico de la administración, cuyos postulados dominaron por mucho tiempo el panorama administrativo de las organizaciones, la contribución fundamental de la administración científica (a parte del surgimiento de esta como la rama específica del conocimiento) fue que su línea de pensamiento puede utilizarse junto con otras teorías administrativas y demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos estrictos sino una ideología en la que se deben buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del estudio de tiempos y movimientos.

Asimismo instaron las bases para el desarrollo de métodos de adiestramiento, el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar el avance de los diagramas de flujo para el estudio de operaciones completas etc. herramientas muy útiles hoy en día, que en sus orígenes no obtuvieron el éxito deseado debido a su misma rigidez en la cual se fundaron estas teorías.

BIBLIOGRAFÍA:

- Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross Principios de la Calidad Total Ed. Diana México D.F. 1995
- Agustín Reyes Ponce Administración Moderna Ed. Limusa México 1992

**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

**MONOGRAFÍA:
ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRADORES**

MATERIA: ESTADÍSTICA APLICADA

PAOLA CARVAJAL DE LA CRUZ

12900074

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
DEFINICIONES IMPORTANTES.....	1
TIPOS DE MUESTREO.....	2
CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA...	3
TÉCNICAS DE MUESTREO SOBRE UNA POBLACIÓN.....	4
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN.....	5
DISTRIBUCIONES DE PROBABILIDAD.....	5
CONCLUSIONES.....	7

ESTADISTICA PARA ADMINISTRADORES

INTRODUCCIÓN

La palabra *statistik* proviene de la palabra italiana *statista* que significa estadista. Fue utilizada por primera vez por Gottfried Achenwall, un profesor de Marlborough y de Göttingen, y el Dr. F. A. W. Zimmerman introdujo el término estadística a Inglaterra. Su uso fue popularizado por sir John Sinclair en su obra *Statistical Account of Scotland* 1791 – 1799 (Informe estadístico sobre Escocia 1791 – 1799). Sin embargo, mucho antes del siglo XVIII la gente utilizaba y registraba datos.

Los administradores aplican alguna técnica estadística a virtualmente todas las ramas de empresas públicas y privadas. Estas técnicas estadísticas se dividen en dos grandes categorías: estadística descriptiva y estadística inferencial.

La estadística descriptiva simplemente recolecta, organiza, presenta y analiza los datos de una muestra, y la inferencial toma decisiones para la población con un grado de certeza y error. La estadística inferencial es por lo tanto la que nos interesa para la toma de decisiones administrativas.

El propósito de un estudio estadístico suele ser extraer conclusiones acerca de la naturaleza de una población. Cuando la población es de gran tamaño, no puede ser estudiada en su integridad en la mayoría de los casos, a menos que se realice un censo, en cuyo caso puede resultar en costos muy elevados para la empresa. Por lo tanto, las conclusiones deben basarse en el estudio de solamente una parte de esta población, lo que nos lleva a la justificación, la necesidad y definición de las diferentes técnicas de muestreo.

DEFINICIONES IMPORTANTES:

Los primeros términos a los que haremos referencia serán los siguientes:

POBLACION Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características de las que gozan todos los elementos que la componen.

En muestreo se entiende por población a la totalidad del universo que se interesa estudiar, y que es necesario que esté bien definido para que se sepa en todo momento que elementos lo componen.

MUESTRA Los estadísticos emplean la palabra muestra para describir una porción escogida de la población, es otras palabras es el subconjunto representativo de la población.

MÉTODOS DE MUESTREO Los autores proponen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: *Métodos de muestreo probabilísticos* y *métodos de muestreo no probabilísticos*.

RECOLECCIÓN DE DATOS Puede ser por medio de entrevistas, encuestas, etc.

VARIABLE Aquello que nos interesa estudiar

DATO La representación de la variable. Que se clasifican de la siguiente manera

Dato cualitativo Las características o atributos de la variable

Dato cuantitativo La representación numérica de la variable, estos se subdividen en *cuantitativos discretos* que son aquellos que surgen de un conteo y son números enteros positivos y en *cuantitativos continuos* que son aquellos que surgen de una medición y pueden tomar un número infinito de valores dentro de un rango, son números reales

ESTADÍSTICO Cualquier característica de la muestra

PARAMETRO Cualquier característica de la población

Como ya habíamos mencionado anteriormente no en todas las ocasiones es posible o conviene realizar un censo lo que hacemos es trabajar con una muestra, que es la parte representativa de la población

TIPOS DE MUESTREO

PROBABILISTICO / ALEATORIO (azar) Es donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados es un muestreo objetivo y la muestra es representativa, es decir proporciona suficiente evidencia para tomar decisiones a nivel poblacional y proporciona un grado de confiabilidad y error estadístico. Dentro de los métodos de muestreo probabilístico encontramos los siguientes tipos

Muestreo aleatorio simple El procedimiento que se emplea es el siguiente

1 - Se asigna un número a cada dato o individuo de la población

2 - A través de algún método mecánico (tablas de números aleatorios por ejemplo) se eligen tantos datos como sea necesario para completar el tamaño de la muestra requerido. Pero este procedimiento tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande

Muestreo aleatorio sistemático Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer "n" números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio "x" que es un número elegido al azar, y los elementos que se integran en la muestra son los que ocupan los lugares x , $x + k$, $x + 2k$, $x + 3k$, $x + (n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra $k = N/n$. El número "x" que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y K . El riesgo de este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidades en una población ya que al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante "k" podemos introducir una homogeneidad que no se da en la población

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (por ejemplo, se puede estratificar según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados dentro de la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra.

MUESTREO ALEATORIO POR CONGLOMERADOS En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Este muestreo consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

NO PROBABILÍSTICO / NO ALEATORIO (juicio) Este tipo de muestreo no tiene sustento probabilístico.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Al determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra se deben tomar en cuenta varios factores. El tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza. Por esta razón antes de presentar algunos casos sencillos de cálculo de tamaño muestral delimitemos los factores que no hemos definido.

ERROR DE ESTIMACIÓN O ERROR ESTÁNDAR Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de las muestras en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta donde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que hubiera obtenido por medio de un censo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a un error muestral e intervalos de confianza que varían de muestra a muestra). Un estadístico será más preciso en cuanto su error sea más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

NIVEL DE CONFIANZA Es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (ya sea t student o normal), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor de parámetro.

VARIANZA POBLACIONAL Cuando una población es más homogénea la varianza es menor, generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos.

TAMAÑO DE MUESTRA PARA ESTIMAR LA MEDIA DE LA POBLACIÓN

Veamos los pasos necesarios para determinar el tamaño de una muestra empleando el muestreo aleatorio simple. Para ello es necesario partir de dos supuestos: en primer lugar, el nivel de confianza al que queremos trabajar, en segundo lugar, cual es el error máximo que estamos dispuestos a admitir en nuestra estimación.

TECNICAS DE MUESTREO SOBRE UNA POBLACION

La teoría del muestreo tiene por objetivo, el estudio de las relaciones existentes entre la distribución de un carácter en dicha población y las distribuciones de dicho carácter en todas sus muestras.

Las ventajas de estudiar una población a partir de sus muestras son principalmente:

Coste reducido

Si los datos que buscamos los podemos obtener a partir de una pequeña parte del total de la población, los gastos de recogida y tratamiento de los datos serán menores. Por ejemplo, cuando se realizan encuestas previas a un referéndum, es más barato preguntar a 4 000 personas su intención de voto que a 30 000 000.

Mayor rapidez

Estamos acostumbrados a ver como con los resultados del escrutinio de las primeras mesas electorales, se obtiene una aproximación bastante buena del resultado final de unas elecciones, muchas horas antes de que el recuento final de votos haya finalizado.

Más posibilidades

Para hacer cierto tipo de estudios, por ejemplo el de duración de cierto tipo de bombillas, no es posible en la práctica destruirlas todas para conocer su vida media, ya que no quedaría nada que vender. Es mejor destruir sólo una pequeña parte de ellas y sacar conclusiones sobre las demás.

De este modo se ve que al hacer estadística inferencial debemos enfrentarnos con dos problemas:

Elección de la muestra (muestreo), que es a lo que nos dedicaremos en este capítulo.

Extrapolación de las conclusiones obtenidas sobre la muestra, al resto de la población (inferencia).

El tipo de muestreo más importante es el muestreo aleatorio, en el que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser extraídos. Aunque dependiendo del problema y con el objetivo de reducir los costes o aumentar la precisión, otros tipos de muestreo pueden ser considerados.

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN

De forma similar podemos definir para variables aleatorias medidas de centralización, dispersión, simetría y forma. Por su interés nos vamos a centrar en dos medidas sobre v a que son la esperanza matemática que desempeña un papel equivalente al de la media y el momento central de segundo orden también denominado varianza

Media, número calculado mediante determinadas operaciones utilizando todos los elementos de un conjunto v que sirve para representar a éste. La media puede recibir distintos nombres según las operaciones realizadas para calcularla: media aritmética, media geométrica, media armónica entre otras.

Mediana, en estadística, una de las cantidades utilizadas para representar un conjunto de números. Colocando todos los valores en orden creciente o decreciente, la mediana es aquél que ocupa la posición central.

Moda, valor que aparece con más frecuencia en un conjunto dado de números. Por ejemplo, en el conjunto $\{3, 4, 5, 6, 6, 7, 10, 13\}$ la moda es 6. Si son dos los números que se repiten con la misma frecuencia, el conjunto tiene dos modas. Otros conjuntos no tienen moda.

Desviación estándar, número que representa el alejamiento de una serie de números de su valor medio. Se calcula a partir de todas las desviaciones individuales con respecto de la media. Es un concepto importante en la mayoría de los cálculos estadísticos porque es una indicación precisa de la variabilidad entre un grupo de números.

DISTRIBUCIONES DE PROBABILIDAD

Las distribuciones de probabilidad son muy útiles para el administrador, ya que se obtuvo cierta información de la población por medio del muestreo, esta información se utiliza para explorar diversos modelos de la probabilidad y hacer inferencias probabilísticas sobre el comportamiento de nuestra población solo con base en la muestra.

DISTRIBUCIÓN NORMAL ESTÁNDAR. Es la más importante de las funciones de densidad de probabilidad ya que existen varios tipos de variables que tienen una distribución aproximadamente normal. Lo que gráficamente significa que es acampanada o monticular. Se utiliza principalmente para variables aleatorias continuas, esto es, para variables que representan un número que surge de una medición.

DISTRIBUCIÓN BINOMIAL. Es una de las distribuciones discretas de probabilidad más útiles, se le dice discreta ya que es para variables aleatorias discretas, es decir, números enteros. Sus áreas de aplicación incluyen inspección de calidad, ventas, mercadotecnia, medicina, investigación de opiniones, etc.

DISTRIBUCIONES MUESTRALES. Cuando se seleccionan cierto número de muestras de una población, se puede utilizar la distribución de sus estadísticas como estimadores de parámetros, generando así un proceso de inferencia estadística, Y SE BASA EN EL Teorema Del Límite Central.

DISTRIBUCION T STUDENT Es una distribución muy parecida a la normal pero en este caso solo se manejan muestras pequeñas, en las que no se sobrepasa de los treinta datos muestrales también es simétrica gráficamente pero más chaparita, y va que se manejan pocos datos estos se encuentran mas separados entre si dentro de una distribución

CONCLUSIONES:

La estadística inferencial es una herramienta de mucha ventaja para cualquier usuario ya sea administrador o no ya que es un instrumento que ayuda a eficientizar la administración de los procesos el personal del control de calidad de cualquier organización Ayuda al administrador al análisis y toma de decisiones importantes más cercanas a la realidad

Y en este ensayo simplemente se intentaron presentar de la manera más clara las herramientas utilizadas para un estudio estadístico y sus características más importantes para el beneficio del administrador

BIBLIOGRAFÍA:

- Richard I Levin David S Rubin Estadística para Administradores Ed Pearson 6ª edición Mexico 1996
- Patricia Muratalla Estadística Aplicada Apuntes Syllabus

**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA**

**MONOGRAFÍA:
CULTURA ORGANIZACIONAL**

**MATERIA: COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

PAOLA CARVAJAL DE LA CRUZ

12900074

INDICE

INTRODUCCION.....	1
LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
LA CULTURA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	9
LA CULTURA Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	13
CONCLUSIONES.....	18

CULTURA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCION

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apovar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones. Además de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se considero relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.

La alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender. Hoy más que nunca las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener solo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo.

Desde la perspectiva más general la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario como cualquier organismo encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de como las personas deben conducirse en esta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.

Mediante los procesos de transformación organizacional algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo, y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Dentro del presente enfoque se considero importante plantear los aspectos de mayor relevancia del contenido del trabajo el cual consta de tres capítulos, el Primero, está orientado a desarrollar la cultura organizacional a partir de la importancia de cada uno de los factores relacionados con la empresa venezolanas el Segundo enfoca la cultura dentro de un proceso de cambio organizacional y el Tercero relaciona la cultura organizacional con la gerencia de recursos humanos como estrategia competitiva

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen una finalidad objetivos de supervivencia pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización sus normas y su propia historia Todo esto esta relacionado con la cultura

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente Hace diez años las organizaciones eran, en general consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenian niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc Pero las organizaciones son algo mas que eso, como los individuos, pueden ser rigidas o flexibles, poco amistosas o serviciales innovadoras y conservadoras pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van mas alla de los simples rasgos estructurales Pero se tiene que reconocer la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organizacion

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicacion a la gestión empresarial Es una nueva optica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones Existe una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no

La cultura organizacional se relaciona tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La gente asume con facilidad su cultura ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre

Por otra parte, se encontro que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos, además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional

Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad

Se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar sentir y actuar

Desde otro punto de vista más general la cultura se fundamenta en los valores las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no solo incluye valores actitudes y comportamiento sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad tales como la visión las estrategias y las acciones que en conjunto funcionan como sistema dinámico

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad

Es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas historias y tradiciones de sus líderes

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos

Ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones es importante, y así poder analizar con profundidad el liderazgo, los roles y el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente

Por otra parte la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas dirigidas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Cada cultura posee su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por las tácticas o estrategias de cada uno de sus miembros.

La cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y por tanto tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

La cultura organizacional es una variable importante que esta interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad.

Analizando lo anterior se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que estan interrelacionados podria entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armonicas de todo el conjunto de sub-sistemas esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Cualquier area o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros estos a su vez asuman los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

El subsistema se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explicita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para proyectar y concretar la misión, visión y valores, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización. Es decir, que equivale a la respuesta del **para qué** existe la organización.

La misión es la razón de ser de cualquier organización pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado

Hablar del futuro de una organización es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada

Las visiones compartidas es simplemente alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización

Una visión exitosa generalmente esta constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que estan dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es solo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano define el caracter fundamental y definitivo de la organizacion crea un sentido de identidad del personal con la organizacion

Por lo tanto los valores son formulados enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social representando una opcion con bases ideologicas con las bases sociales y culturales

Los valores deben ser claros iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organizacion para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organizacion

Se adquiere valor a traves del pensar reflexionar razonar y comprender enseñar el valor a traves de su descripción explicación ejemplificación y transmision y actuar el valor convertirlo en un habito entendido éste como la integracion del conocimiento

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversion en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiendose en atributos de dignidad o perfeccion que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función

En términos de valores es importante comunicar a todos los miembros de la organizacion cual es exactamente el sistema de valores de la empresa especialmente en periodos de cambio Además, producir el cambio en la cultura de la organizacion, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos

La adopcion de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización

Para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofia global que guie la actuación de cada uno de los miembros de la organización

Es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofia donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización

Las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión

CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios es decir las nuevas actitudes en las empresas tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y a su vez asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

No solo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso lo que puede ser perjudicial para la organización

Por lo anterior los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan por la diversificación de sus acciones especialización de sus actividades el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Y las podemos señalar durante las siguientes etapas

La insatisfacción creativa durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla La ansiedad preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente a los cambios de mayor complejidad y alcance Durante este período el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia

La consolidación del cambio esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan El empuje de la alta gerencia continua siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización

Por ultimo, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, ademas, la aplicacion de tecnicas y herramientas para abordar las sintomas de la organizacion

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendran que aprender, además, saber qué sienten y que piensan las personas con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptacion de los cambios del entorno y para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a si mismas que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales

Ningun cambio cultural ocurre con facilidad y menos pensar en un cambio a corto plazo. Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa, de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser mas consecuente con las demandas competitivas del entorno

En relacion al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella esta integrada a la satisfaccion y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organizacion

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomia personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica al menos durante un tiempo el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupacion

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas, ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reaccion

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social, se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo, y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio

Por lo antes expuesto las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicacion y la reflexion producto de la construccion conjunta de las personas que la conforman. Ademas considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organizacion.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y un conocimiento con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organizacion.

De acuerdo a lo anterior, ningun cambio puede ser exitoso sin una planificacion previa, ademas, determinar si estos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo tenga sus limites, particularmente en las grandes empresas donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

La situacion ha originado nuevos retos a la alta gerencia pero a su vez ha permitido liberar energia e iniciativas suficientes que llevaran a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espiritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualizacion de oportunidades y el control de las amenazas. Tambien es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condicion de estabilidad y equilibrio. Actualmente el cambio no persigue placidez y tranquilidad, por el contrario se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

El nuevo escenario a que estan sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema en todos los niveles de la organización y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad, a una cultura del desempeño donde es posible aportar nuevas ideas, la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades para poder garantizar mayor competitividad.

Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo, capacidad de influir sobre los demás pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas producto del proceso de cambio.

LA CULTURA Y LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe

desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento cuando estos son impuestos sin que hayan ocurrido los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño

Los gerentes proactivos son aquellos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa, determinar los valores empresariales, desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa. La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja, de aquí la importancia del recurso humano, pero en muchas organizaciones no existen incentivos para invertir en el personal y un marco legal poco favorable, también se hallan los obstáculos de las mismas empresas, falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo

Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática

La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Cierta forma de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos.

En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional.

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer, las organizaciones deben ir más allá no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales.

Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en México. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo.

La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor todo lo cual fortalece su competitividad.

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano.

En este sentido, la misión de la gerencia en las empresas es constituirse en agente activador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Algunos aspectos importantes a tomar en cuenta para activar el mismo y que están estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de la gerencia en cuanto al manejo de la cultura organizacional son:

Influencia. El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia porque no tiene nada propio dentro del proceso ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

Innovación. Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

Trabajo en equipo. La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

Satisfacción. La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización, identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de estas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que

los empleados permitan mejorar lo que esta a su alrededor aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo

Deseo de cambio Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente esta completamente satisfecha con todo lo que le rodea el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración

Responsabilidad La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está intimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

Sentido de vision comun La gente de una organizacion debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una vision, creada por la persona del cargo mas alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organizacion recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos

En consecuencia, los gerentes se plantean retos, los cuales están enfocados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua busqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo

CONCLUSIONES

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, existe una vinculación recíproca entre todos los elementos que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

Expuesto lo anterior, acentúa que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

Las organizaciones que han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional y por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal es otro aspecto de especial importancia a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dichos procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas probablemente muy útiles en el pasado pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la argumentación, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones.

Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación de manera tal que pueda ciertamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno

Recomendaciones

BIBLIOGRAFIA:

- Lawrence M. Miller. El Nuevo Espíritu Empresarial. 2ª edición. Edamex. México. 1990.
- Humberto Cantu Delgado. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2ª edición. McGraw Hill. México D.F. 2001.
- William C. Byham. Jeff Cox. ZAPPI! La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito. 8ª edición. Editorial Diana. México D.F. 2000.
- Warren Bennis. Como llegar a ser líder. Ed. Norma.